

УДК 005
ББК 65.291.21
М 50

Авторы-составители: Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент;
Н. В. Анисимова, ст. преподаватель;
Е. М. Гурская, ст. преподаватель

Рецензенты: В. А. Михарева, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой
«Профессиональная переподготовка» ИПК Гомельского
государственного технического университета
им. П. О. Сухого;
О. В. Ежель, канд. экон. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета потребительской
кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации». Протокол № 3 от 13 декабря 2016 г.

Менеджмент : практикум для реализации содержания образова-
М 50 тельных программ высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов / авт.-сост. : Е. А. Левченко,
Н. В. Анисимова, Е. М. Гурская. – Гомель : учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет потребительской
кооперации», 2018. – 76 с.
ISBN 978-985-540-441-6

Практикум предназначен для закрепления знаний студентов специальности 1-25 01
07 «Экономика и управление на предприятии», слушателей системы повышения квали-
фикации и переподготовки по применению основных подходов к управлению организа-
ционными процессами и поведением людей в их совместной деятельности в изменяю-
щихся условиях внешней и внутренней среды, основным инструментам управления
процессами, связанными с личностью, а также стратегическому мышлению и управле-
нию организацией.

УДК 005
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-461-441-6

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2018

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управленческая деятельность осуществляется на различных уровнях: начиная от директора фирмы или президента компании, заканчивая бригадами или мастерами. Вместе с тем, результаты труда зависят от квалификации и компетентности руководителей в вопросах организации деятельности, используемых методов управления, умения эффективно выполнять управленческие функции, управления персоналом и конфликтами и др.

Если ранее было достаточно профессиональных экономических знаний для управления предприятием, учреждением, то в современных условиях требования к руководителю меняются. Профессиональный менеджер должен быть не только хорошим организатором, но и обладать высоким уровнем общей культуры, потенциалом стратегического мышления, предпринимательским чутьем, инновационным стилем управления.

Совершенствование управления производственно-хозяйственными системами, повышение уровня организации и эффективности управленческого труда являются важнейшими задачами менеджеров в настоящее время и гарантируют успех управленческой деятельности в целом.

Значение менеджмента как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усиления мировой конкуренции.

Важность изучения данной дисциплины подтверждается также тем, что менеджмент – это не только искусство, но и наука управления, которая базируется на своих теориях, законах, принципах. Чтобы стать профессиональным управляющим, необходимо сочетание теории и практики.

Практикум разработан в соответствии с типовой программой и стандартами специальностей экономического профиля, утвержденными Министерством образования Республики Беларусь.

Он предназначен для закрепления знаний по применению основных подходов к управлению организационными процессами и поведением людей в их совместной деятельности в изменяющихся условиях внешней и внутренней среды, основным инструментам управления процессами, связанными с личностью, а также стратегическому мышлению и управлению организацией.

Целями практикума являются закрепление изучения студентами способов и инструментов управления организацией, а также приобретение ими необходимых навыков по формированию системы управления организацией, управлению поведением людей в их совместной деятельности.

Задачи практикума для студентов заключаются в следующем:

- усвоить основы организационного построения;
- сформировать навыки управления процессом адаптации человека и организации;
- приобрести практические навыки управления конфликтами;
- получить навыки управления изменениями;
- сформировать навыки стратегического мышления;
- научиться использовать базовые концепции, принципы управления на практике;
- создать теоретико-методическую основу для последующего непрерывного самообучения в области управления.

Изучив курс «Менеджмент», студенты должны знать:

- особенности управленческих отношений в хозяйственных системах;
- содержание организационных процессов, организационной культуры и основы управления ими;
- технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений по всем процессам, происходящим в организации.

Студенты должны уметь:

- использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
- проектировать организационную структуру;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- реализовывать основы стратегического мышления.

После успешного усвоения курса «Менеджмент» предполагается использование практикума как на семинарских занятиях, так и в рамках самостоятельной работы, что позволит студентам в дальнейшем успешно решать проблемы, связанные с производственной, экономической, инновационной и социальной деятельностью организаций. Практикум в рамках семинарских занятий и самостоятельной работы предусматривает изучение основных понятий менеджмента и формирование навыков их использования.

В темы практикума включены вопросы, характеризующие содержание и значение организационной культуры, управление ее развитием, ситуационные факторы и элементы проектирования организации,

основные типы организационных структур, новые подходы в проектировании организаций, управление процессом адаптации человека и организации, конфликтами, изменениями.

Подробно рассматриваются и вопросы стратегического менеджмента: основные задачи, и этапы разработки стратегического плана, стратегический анализ, виды стратегий, их реализация.

Рекомендуемая форма контроля знаний в четвертом семестре – зачет.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество аудиторных часов			
	всего	в том числе		
		лекции	семинарские занятия	практические занятия
Тема 1. Проектирование организационной структуры	16	8	8	
Тема 2. Управление процессами, связанными с личностью	24	12	12	
Тема 3. Деловая и организационная культура	16	8	8	
Тема 4. Основы стратегического управления	12	6	6	
Итого	68	34	34	

Тема 1. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ

1.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации

План

1. Ситуационные факторы проектирования организации: оценка внешней среды, технология работ, стратегический выбор, поведение работника.

2. Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация, департаментизация и кооперация, связи и координация, масштаб управляемости и контроля, иерархия и звенность, распределение прав и ответственности, централизация и децентрализация, дифференциация и интеграция.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие факторы необходимо учитывать, решая вопрос о расширении компании? Какие планы следует разработать с целью обеспечения быстрого роста?

2. Какие известны методы проектирование организационных структур?

3. Какой метод проектирования структур состоит из разработки дерева целей, экспертного анализа и составления карт прав и ответственности?

4. В чем состоят относительные преимущества централизованных и децентрализованных структур?

Темы рефератов

1. Организационная структура и функциональный потенциал организации.

2. Методы и этапы проектирования организационных структур.

3. Влияние внутренних ситуационных переменных на повышение эффективности деятельности организации.

4. Эффективная организационная структура: признаки и правила построения.

Задания

Задание 1.1.1. Используя схему, приведенную на рисунке 1, проанализируйте элементы проектирования организации:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация и кооперация;
- связи и координация;
- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия и звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация, интеграция.



Рисунок 1 – Построение организации

Задание 1.1.2. Рассчитайте значение показателя управляемости при приведенных ниже данных, укажите, что он характеризует. Сделайте вывод.

На предприятии с поточным производством действует трехуровневая система управления: руководство, начальники цехов, мастера участков. Соответственно для каждого уровня управления согласно нормам управляемости в подчинении должно быть 7, 8, 14 человек, фактически в подчинении – 10, 8, 17 человек.

Расчет произведите по формуле

$$K_{уп} = \frac{1}{z} \sum_m^1 \frac{H\phi i}{Hнi},$$

где $K_{уп}$ – коэффициент управляемости, характеризующий степень средней загруженности каждого руководителя с учетом нормы управляемости (по количеству подчиненных);

Z – число уровней управления;

m – число руководителей данного уровня;

$H\phi i$; $Hнi$ – фактическое и нормативное число работников, приходящихся в среднем на одного руководителя i -го уровня;

i – уровень управления (с первого по третий).

Задание 1.1.3. Определите коэффициент соответствия структуры и численности аппарата управления ($K_{сс}$) нормативным требованиям по формуле

$$K_{сс} = \frac{Пн \cdot Чн}{Пф \cdot Чф}.$$

Известно, что нормативное число структурных подразделений ($Пн$) равно 10, нормативная численность работников аппарата управления ($Чн$) – 60 чел., фактическое число структурных подразделений ($Пф$) равно 12, фактическая численность работников аппарата управления ($Чф$) – 70 чел. Сделайте выводы.

Задание 1.1.4. Напишите эссе на тему «Эффективная организационная структура в условиях инновационного развития».

1.2. Основные типы организационных структур

План

1. Линейно-функциональная (традиционная) структура.
2. Дивизиональная структура.
3. Проектная и матричная структуры.

Вопросы для самоконтроля

1. Из каких элементов состоит организационная структура?
2. Какой тип управления характерен для организаций, сопротивляющихся изменениям и имеющих негибкие организационные структуры и устойчивые задачи?
3. В какой организационной структуре функциональные подразделения лишены властных полномочий?
4. Какие выделяют типы дивизиональных организационных структур?
5. Каково отличие органических организаций от механистических?
6. Какой основной недостаток имеют региональные организационные структуры?

Темы рефератов

1. Бюрократические и адаптивные организационные структуры.
2. Дивизиональная структура организации, построенной по продуктовому признаку.
3. Дивизиональная структура организации, ориентированная на потребителей.
4. Региональная (географическая) дивизиональная структура.
5. Преимущества и недостатки основных видов организационных структур.

Задания

Задание 1.2.1. На рисунке 2 представлена структура управления предприятия «Омега».



Рисунок 2 – Структура предприятия «Омега»

Определите, к какому типу управленческих структур относится структура управления данного предприятия и опишите ее основные черты.

Задание 1.2.2. На предприятии имеется совет директоров и генеральный директор. Последнему подчинены производственные отделы А, Б, В. Генеральный директор и каждый из отделов имеют свой аппарат управления (штаб). Постройте структуру управления организации и определите ее тип.

Задание 1.2.3. Изобразите организационную структуру управления предприятием, которое осуществляет в областном центре розничную торговлю (10 магазинов), имеет кафе и цех по производству овощных салатов, а также три магазина в районном центре.

Задание 1.2.4. Постройте комбинированную организационную структуру управления предприятием, основными видами деятельности которого являются торговля и производство швейных изделий.

Задание 1.2.5. В таблице 1 дана сравнительная характеристика линейно-функциональной и дивизиональной организационной структур, ознакомьтесь с ней и дополните ее элементами матричной структуры.

Таблица 1 – Характеристика организационных структур управления

№ п/п	Виды структуры организации		
	Линейно-функциональная	Дивизиональная	Матричная
1	Обеспечивает выполнение задач, контролируемых с помощью планов и бюджетов	Децентрализованные операции подразделений с централизованной оценкой результатов и инвестиций	
2	Наиболее эффективна в стабильной среде	Наиболее эффективна в изменяющейся среде	
3	Содействует эффективному производству стандартизированных товаров и услуг	Пригодна для условий взаимосвязанной диверсификации по продуктам или регионам	
4	Обеспечивает экономию на управленческих расходах	Ориентирована на оперативное принятие решений	

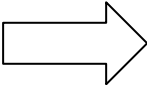
Окончание таблицы 1

№ п/п	Виды структуры организации		
5	Предусматривает специализацию функций и компетентность	Создает организационные условия для междисциплинарного подхода	
6	Ориентирована на ценовую конкуренцию	Успешно функционируют при неценовой конкуренции	
7	Рассчитана на использование действующих технологий и сложившегося рынка	Ориентирована на освоение новых рынков и новых технологий	
8	Производственная специализация, превышающая возможности централизованного планирования	Вмешательство высшего звена организации для усиления координации подразделений и повышения эффективности их деятельности	
9	Быстрое решение проблем, находящихся в компетенции одной функциональной службы	Быстрое решение сложных межфункциональных проблем	
10	Вертикальная интеграция, превышающая возможности полной загрузки подразделений	Диверсификация внутри корпорации или приобретение внешних организационных звеньев	

Задание 1.2.6. Определите и разделите направления совершенствования организационной структуры, принятые в классической организации походов, и современные походы проектирования организаций по форме таблицы 2.

1. Адаптация структур.
2. Динамичность.
3. Множественность видов структур в единой организации.
4. Оптимизация организационного потенциала.
5. Планируемость.
6. Полное конструирование структур.
7. Реактивность.
8. Стабильность.
9. Структурная оптимизация.
10. Унифицированная структура.

Таблица 2 – Направления совершенствования организационной структуры при проектировании

Классическая организация		Современная организация
1.		1.
2.		2.
3.		3.
4.		4.
5.		5.

1.3. Новые подходы в проектировании организаций

План

1. Эхдократическая организация.
2. Многомерная организация.
3. Предпринимательская организация. Организация, ориентированная на рынок.
4. Партиципативная организация. Сетевые организационные структуры.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы различия в принятии решений в традиционной, партиципативной организации?
2. На каком уровне находится высшее руководство на схеме предпринимательской организации?
3. Какая современная организация основана на участии работников в управлении?

Темы рефератов

1. Венчурные организационные структуры.
2. Новейшие формы организационных структур.

Задания

Задание 1.3.1. Выплавка металла и сборка автобусов, изготовление колбас и пошив одежды, внутригородские автобусные перевозки и сельскохозяйственное производство – спектр деятельности акционерной компании «Инчермет». Возникшая на базе Новотульского металлургического завода, основного поставщика товарного чугуна для машиностроения в средней полосе России, компания стремительно расширяет круг своих интересов.

«Мы создаем "двухэтажную" экономику, – подчеркивает генеральный директор компании Петр Иванов. К основному металлургическому ядру примыкают мелкие фирмы. Малые предприятия, товарищества с ограниченной ответственностью, кооперативы пользуются нашими ресурсами. Это позволяет компании ускорять оборот капитала и, что немаловажно сегодня, решать многие социально-бытовые вопросы коллектива».

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какой тип структуры управления больше всего подходит для приведенной ситуации?
2. Как отражается на эффективности управления применение данного типа структуры?
3. Как влияет применение того или иного типа структуры управления на число уровней управления?

Задание 1.3.2. По форме таблицы 3 распределите по сферам тенденции развития организационных структур:

- Делегирование ответственности вниз.
- Децентрализация, расширение хозяйственной самостоятельности.
- Переход от детального к общему регулированию.
- Переход от руководства персоналом к его обслуживанию.
- Переход от согласований к прямым коммуникациям, от консенсуса к прямым полномочиям.
- Развитие кооперационных связей и партнерских отношений.
- Размывание перегородок.
- Стремление к изменениям и «уничтожению фирмы».
- Уплотнение структуры.

Прокомментируйте современные тенденции развития организационных структур.

Таблица 3 – Тенденции развития организационных структур

Сфера	Тенденции развития организационных структур
1. Функциональные подразделения, службы	
2. Вертикальная подотчетность	
3. Должностные инструкции	
4. Организационный порядок	
5. Процессы и процедуры	
6. Формализованные отношения	
Примечание – На одну и ту же сферу может приходиться несколько тенденций.	

Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ, СВЯЗАННЫМИ С ЛИЧНОСТЬЮ

2.1. Управление процессом адаптации человека и организации

План

1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации.
2. Личностные характеристики человека. Характеристика индивидуальности человека.
3. Обучение поведению человека в организации. Средства закрепления нужного поведения. Типы компенсации.
4. Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы. Ролевой аспект в управлении отношениями.
5. Управление группой. Общая характеристика группы.
6. Влияние на группу ситуационных характеристик: размера, пространственного расположения, задач, системы вознаграждения.

Вопросы для самоконтроля

1. Управление процессом вхождения человека в организацию.
2. Развитие чувства ответственности в период адаптации работника.
3. Развитие чувства ответственности при вхождении человека в организацию.
4. Усвоение норм и ценностей в период адаптации работника.

Темы рефератов

1. Обучение в период адаптации работника.
2. Влияние на процесс адаптации работника.
3. Завершение процесса включения работника в организацию.
4. Формирование расположения сотрудника к организации.

Задания

Задание 2.1.1. Ниже приведены цели организации процесса адаптации в организации. Прокомментируйте их. Дополните список.

1. Смягчение прелиминарных этапов, на которых для нового сотрудника все кажется непривычным и незнакомым.
2. Быстрое установление благоприятного отношения к организации в сознании нового сотрудника.
3. Снижение стартовых издержек.
4. Сокращение текучести кадров.
5. Экономия времени непосредственного руководителя и коллег по работе.
6. Развитие положительного отношения к работе, реализм в ожиданиях и удовлетворенность работой.

Задание 2.1.2. В трудовом коллективе произошла ротация кадров. На должность заведующего отделом назначен рядовой сотрудник. Укажите направления изменения своего поведения работником, какие проблемы он должен решить в своем поведении, так как сам не всегда был примером для других, подчиненные знают о его слабостях. Сформулируйте предложения по тактике поведения со своими подчиненными по следующим направлениям: формальные отношения; неформальные отношения.

Задание 2.1.3. Прокомментируйте приведенные ниже полезные советы новичку при устройстве на новое место работы.

Полезные советы

1. Приходите на работу вовремя.
2. Помните, что вам будет необходимо быстро усвоить большой поток информации: имена, фамилии, телефоны, расположения кабинетов, порядок действий, распорядок дня и т. д. Для лучшего запоминания заведите ежедневник для записей, тогда ничего не забудете.

3. Организуйте свое рабочее место и рабочее время в соответствии с принятыми в компании нормами и правилами.

4. Постарайтесь четко определить свои функции и обязанности, согласуйте их с непосредственным начальником.

5. Полезно выяснить, в чем заключаются обязанности других членов коллектива, чтобы вы смогли определить, как наилучшим образом взаимодействовать с остальными работниками к взаимной пользе.

6. Если вы не знаете, как поступить, не стесняйтесь задавать вопросы. Лучше спросить, чем допустить ошибку.

7. Запланируйте на следующий день даже больше, чем успеете сделать – это вас «подгонит». Такой практике следуйте в дальнейшем.

8. Очень важно вести себя так, чтобы у окружающих сложилось мнение, что вы пришли на работу полноценно трудиться, а не просто коротать время. Необходимо до минимума свести личные беседы по телефону, перекуры, кофе-паузы, общение в социальных сетях и личную переписку. Не закидывайте в рабочий компьютер игры.

9. Будьте готовы к обучению. Каждый человек на новом рабочем месте проходит стадию ученичества, так как даже если новая работа соответствует по профилю и содержанию предыдущей деятельности, она все равно имеет свою конкретную специфику.

10. Если вас критикуют, постарайтесь использовать критику себе во благо: попробуйте действовать в соответствии с замечаниями и попытайтесь исправить те ошибки, которые сделали вас уязвимыми.

11. О ваших ошибках начальство должно узнавать от вас, а не от кого-то другого. Не ищите оправданий, предлагайте, как исправить положение.

12. Постарайтесь больше слушать и меньше говорить. Тогда вы произведете впечатление тактичного и внимательного человека.

13. Соблюдайте поведенческие стандарты, сложившиеся в коллективе: время прихода и ухода, манера одеваться, содержание рабочего места, обед, проведение праздников и т. д.

14. Уделяйте людям не меньше внимания, чем вашим должностным обязанностям. Установление хороших отношений в новом коллективе не менее важно, чем качество вашей работы.

15. Следует помнить, что сведения о зарплате считаются конфиденциальной информацией, обсуждать которую считается неприличным.

16. Не поддерживайте разговоров, содержащих критику в чей-то адрес, особенно за спиной отсутствующего.

17. Не будьте слишком открыты в вопросах, касающихся вашей личной жизни: неизвестно, как эта информация может отозваться вам в дальнейшем.

18. Не забывайте составлять ежедневные отчеты о проделанной работе, даже если на новом месте это не принято. Через пару недель наступит предварительный «разбор полетов», они вам помогут четко ответить на все вопросы, связанные с проделанной работой. Организованный и уверенный в себе работник всегда производит благоприятное впечатление.

19. Помните, что сначала человек работает на репутацию, а потом уже репутация работает на человека.

Помните: «Спасение утопающих – дело рук самих утопающих». Скорейшая адаптация выгодна в первую очередь вам.

Задание 2.1.4. Про такого подчиненного говорят: «Человек и работник хороший, обязательный и ответственный, но без инициативы». Он много знает и умеет, компетентный и образованный, но ориентирован на исполнительскую работу и предлагать новые идеи и проекты не будет.

Такого сотрудника лучше использовать на монотонных участках работы, где нужны тщательность и основательность. Он хорошо будет справляться с задачами по анализу большого массива информации, выполнять одинаковые и рутинные действия. При формулировании задания ему необходимо давать время для вопросов, обсуждения, записи.

Ему нужно предоставлять достаточно времени для понимания задания и его выполнения. Торопить не нужно. На участки работы, где необходимы высокая скорость и общительность, лучше не ставить.

Сдержанные и спокойные подчиненные с таким темпераментом – ценный ресурс для компании. Да, они не «революционеры» и не новаторы, как холерики. Однако именно они составляют контингент стабильных сотрудников, преданных компании. Когда компания будет переживать не лучшие времена, именно они будут терпеливо ждать выхода из кризиса и радоваться вместе с руководством новым успехам.

Определите темперамент подчиненного, с кем он совместим. Укажите, какие мотиваторы следует для него использовать.

Задание 2.1.5. Программа ориентации включает в себя введение в организацию и введение в должность. Рассмотрите приведенную ни-

же программу введения в должность. Сравните с процессом введения в должность на конкретных белорусских предприятиях.

В гостинице «Рэдиссон САС Славянская» вновь принятые на работу сотрудники проходят обучение по двум программам: «Добро пожаловать, новый коллега!» и «Yes, I can! – Выполнение обещаний». Первая программа рассчитана на восемь часов обучения и включает изучение организационной структуры ООО «Славянская гостиница и деловой центр», кодекса корпоративной культуры, правил внутреннего трудового распорядка и др. Программа «Yes, I can! – Выполнение обещаний» разработана корпорацией и является обязательной для всех сотрудников гостиниц сети. Она разъясняет основные принципы корпоративной философии «Yes, I can!» и стандарты профессионального поведения. Занятие рассчитано на пять часов – это просмотр и обсуждение видеофильма, практические упражнения, ролевые игры.

Вторая часть программы называется «Yes, I can! – В твоём отделе» и проводится руководителями различных служб отеля. Рассматриваются конкретные ситуации и их разрешение в соответствии с принципами и стандартами «Yes, I can!». Руководители высшего звена также проходят обучение по программе «Проводник идей Yes, I can!», цель которой – научиться помогать подчиненным работать.

Профессиональное обучение нового сотрудника по правилам «Рэдиссон САС» длится не менее двух недель. По окончании обучения он сдает экзамен и только после этого начинает работать самостоятельно.

Задание 2.1.6. Программа ориентации включает введение в организацию и введение в должность. Рассмотрите приведенную ниже программу введения в должность. Сравните с процессом введения в должность на конкретных белорусских предприятиях.

Программа введения в должность имеет достаточно общий характер. Она устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых процедур. Содержание программы зависит от следующих условий:

- содержание работы;
- статус и уровень ответственности;
- рабочее окружение;
- личностные особенности сотрудника.

Участниками процедуры программы являются:

- линейные руководители, которые обеспечивают составление и выполнение программы введения в должность на рабочем месте;

- сотрудники, имеющие возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации сотрудника;
- коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях;
- как правило, подразделение управления персоналом.

Организация процедуры

Первый день работы нового сотрудника рекомендуется начинать несколько позже обычного времени, с тем, чтобы все сотрудники были уже на местах и можно было выполнить все формальности без суеты и спешки. Обычно нового работника встречает кто-нибудь из подразделения управления персоналом и первым делом обеспечивает заполнение необходимых документов. После этого нового сотрудника представляют куратору (не обязательно прямому руководителю), который отвечает за реализацию программы введения в должность.

Сначала сотрудник получает инструменты и оборудование, необходимые ему для работы. Затем его ведут на рабочее место и знакомят с коллегами. И только после этого начинают знакомить его с организацией.

Список возможных тем может быть следующим:

- подробная история компании и ее развитие;
- высшее и среднее звено управления;
- наиболее важные документы компании (например, миссия, стратегия, управление качеством и т. д.);
- описание бизнеса организации; политика в области работы с заказчиками;
- содержание работы, должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность;
- система качества;
- взаимодействие с другими отделами или людьми;
- техника безопасности на предприятии (инструктаж);
- список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Один из наиболее практичных путей предоставления информации – создание пакета документов, который состоит из обычных рекламных и специфических материалов, подготовленных для конкретного работника.

Желательно, чтобы процесс адаптации заканчивался анкетированием, формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводились бы окончательные итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

Перед приходом нового работника необходимо:

- убедиться, что должностная инструкция готова и соответствует действительности;
- определить официального наставника или договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке;
- проверить, готово ли его рабочее место;
- дать предварительную информацию всем сотрудникам о приходе нового работника;
- приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы;
- подготовить необходимые пропуска;
- позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

В первый день работы нового сотрудника следует:

- совместно с новым сотрудником разобрать его должностные обязанности;
- объяснить правила по компенсации возможных затрат;
- ознакомить с требованиями конфиденциальности информации;
- ознакомить с правилами внутреннего трудового распорядка;
- обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы, принятые в организации;
- ознакомить с основными процедурами и политикой по персоналу;
- ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения (если это необходимо);
- провести инструктаж по технике безопасности;
- провести инструктаж по оказанию неотложной помощи;
- ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы;
- ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности;
- ознакомить его с требованиями к внешнему виду;
- ознакомить с требованиями пропускной системы, открытием и закрытием офиса;
- представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям;
- предоставить ему информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т. д.;
- представить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

До конца периода адаптации нового работника нужно:

- ознакомить со специальными процедурами;
- ознакомить со спецификой его работы в отделе и организации;

- проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки;
- объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, используемые правила и процедуры;
- ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы;
- ознакомить с системой отчетности.

2.2. Управление конфликтами

План

1. Природа и последствия конфликта в организации.
2. Причины конфликтов организационного и личного характера.
3. Типы конфликтов. Процесс и фазы развития конфликта.
4. Структурные и межличностные методы разрешения конфликтов.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Назовите организационные причины возникновения конфликтов.
2. Назовите личностные причины возникновения конфликтов.
3. Каково содержание процесса и фаз развития конфликта?
4. Каково содержание межличностных стилей разрешения конфликта?
5. Перечислите структурные методы разрешения конфликта.

Темы рефератов

1. Конфликты среди людей – естественное явление.
2. Управление конфликтной ситуацией в условиях изменений.
3. Психологические аспекты управления конфликтом.

Задания

Задание 2.2.1. Вы – начальник отдела крупного предприятия, у вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые подчиненные постоянно обращаются к вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают

вас от неотложных и более важных дел. Укажите, как вы поступите в этой ситуации, и есть ли в сложившейся ситуации ваша вина как руководителя.

Задание 2.2.2. Распределите межличностные стили разрешения конфликта по стилям управления решетки ГРИД (дайте им характеристику).

Задание 2.2.3. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин, подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

Определите, какой тип конфликта возник в данной ситуации. Зависит ли вариант разрешения конфликта от стиля лидерства руководителя. Поясните, почему вы выбрали данный вариант на основе фактов, указанных в ситуации, а также, почему другие варианты подходят в меньшей степени.

Варианты поведения:

- 1) независимо от своего опоздания сразу же потребуете его объяснений об опозданиях на работу;
- 2) извинитесь перед ним и начнете беседу;
- 3) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»;
- 4) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Задание 2.2.4. В компании открыта вакансия начальника юридического отдела. В отделе работают 5 человек. Один из юристов – очень опытный, квалифицированный сотрудник, работает тут уже два года, весьма мотивирован и стремится занять вакантное место. Формально его кандидатура соответствует профилю должности начальника юридического отдела. То есть подходит все (включая личные качества), кроме одного: в его профессиональной биографии нет пункта «опыт руководящей деятельности более 1 года». Еще одно важное обстоятельство: генеральный директор компании не приветствует перевод специалистов на руководящие должности и предпочитает искать людей «на стороне».

Руководитель отдела персонала понимает, что приход сотрудника извне, скорее всего, демотивирует данного работника. Укажите, какие

варианты действий предложите генеральному директору. Потерять отличного сотрудника жалко.

Задание 2.2.5. План мероприятий по преодолению конфликтных ситуаций в организации должен включать:

1. Исследование конфликтной ситуации на системной основе: наблюдение за участниками, опросы, анализ деятельности организации.

2. Определение типа конфликта, психологический анализ его участников, оценка функций конфликта.

3. Индивидуальная работа со сторонами и субъектами конфликтной ситуации.

4. Разъяснение сотрудникам правил поведения и общения в конфликтной ситуации.

5. Составление схемы компромиссов, устранения противоречий и ее практическое исполнение.

6. Конфликтная профилактика, психотренинги, курсы самосовершенствования.

Проанализируйте, какова роль руководителя в управлении конфликтами. Назовите подразделения (специалистов), которые решают данные вопросы, в каких областях. Дайте свою оценку ситуации.

Задание 2.2.6. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Объясните, как вы поступите, используя следующие варианты:

- не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;

- все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;

- выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной;

- в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

Задание 2.2.7. Вы получили одновременно два срочных задания: от непосредственного и от вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение, используя следующие варианты:

а) в первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю;

б) сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд;

в) сначала выполню задание вышестоящего начальника;

г) буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Задание 2.2.8. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.

Укажите, как вы себя поведете в этой ситуации, используя следующие варианты:

а) я должен пресечь конфликт на работе, а решать конфликтные взаимоотношения – это их личное дело;

б) лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций;

в) прежде всего попытаться лично разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения;

г) следует выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Задание 2.2.9. Пример конфликта

Частная фирма «Левша» занимается оказанием психолого-педагогических услуг населению или организациям и проведением тренинга по ими же разработанной технологии. Владеет и возглавляет эту организацию В. С. Шомов. Он является единственным учредителем и одновременно директором фирмы «Левша».

За время существования (около 5 лет) коллектив в фирме сложился достаточно дружный и сплоченный. Сотрудники дорожат интересной и хорошо оплачиваемой работой, стабильными отношениями в коллективе.

Не так давно в организацию был принят новый сотрудник С. С. Серов – молодой, энергичный, хорошо справляющийся со своими обязанностями менеджер по работе с клиентами.

Коллектив встретил нового сотрудника настороженно. С. С. Серов достаточно сложно входил в коллектив: ему не нравились некоторые коллеги, отношения, сложившиеся между сотрудниками. Со свойст-

венными ему энергией и энтузиазмом он решил перестроить эти отношения. Будучи человеком эмоциональным, он стал позволять себе высказывания по поводу работы, выполняемой некоторыми сотрудниками, их личных качеств, иногда в агрессивной форме.

Сотрудники организации практически не реагировали на его выступления и на открытый конфликт не шли.

Через некоторое время С. С. Серов заявил директору фирмы «Левша», что он хотел бы быть включенным в списки стажеров на должность тренера-стажера (это является целью деятельности многих сотрудников). Директор утвердил С. С. Серова в качестве кандидата на должность стажера.

В конце рабочего дня С. С. Серов радостно объявляет о решении директора сотрудникам фирмы и предлагает данное событие отметить в кафе.

Новость для сотрудников фирмы явилась неожиданной, все были неприятно удивлены, несколько растеряны. Первым после затянувшегося молчания С. С. Серова поздравил В. Д. Саблин, который потом сразу же ушел. Все остальные также после кратких поздравлений, сославшись на неотложные дела, ушли.

Сотрудники считают данное решение преждевременным, поскольку, по их мнению, в организации есть более опытные специалисты. Больше всех таким решением директора был недоволен В. Д. Саблин, так как он сам стремится к зачислению в стажеры. Атмосфера в коллективе накаляется.

Через некоторое время при обсуждении договора, который подготовил В. Д. Саблин, в присутствии других сотрудников фирмы С. С. Серов указывает на недостатки данного договора, выражая свое недоумение, как такой опытный юрист, как В. Д. Саблин, мог допустить столь очевидные, по его мнению, ошибки. Происходит эмоциональная сцена со взаимными оскорблениями.

Саблин тут же идет к директору с заявлением о невозможности работать в организации с Серовым. Серов тоже пишет заявление директору об атмосфере травли и преследования в коллективе, которую поддерживает В. Д. Саблин.

На следующий день директор вызывает обоих сотрудников к себе и говорит, что их поведение ставит под сомнение его решение о выдвижении их в качестве кандидатов на должность тренера-стажера и предлагает самим решить возникшие противоречия в ближайшее время, в противном случае уволит обоих.

Схема диагностики конфликта в обобщенном виде представлена на рисунке 3. Прояснение сути конфликтной ситуации, ее адекватное

понимание каждой из сторон может послужить основой выработки дальнейшего решения. С этой целью результаты диагностики заносятся в таблицу 4.

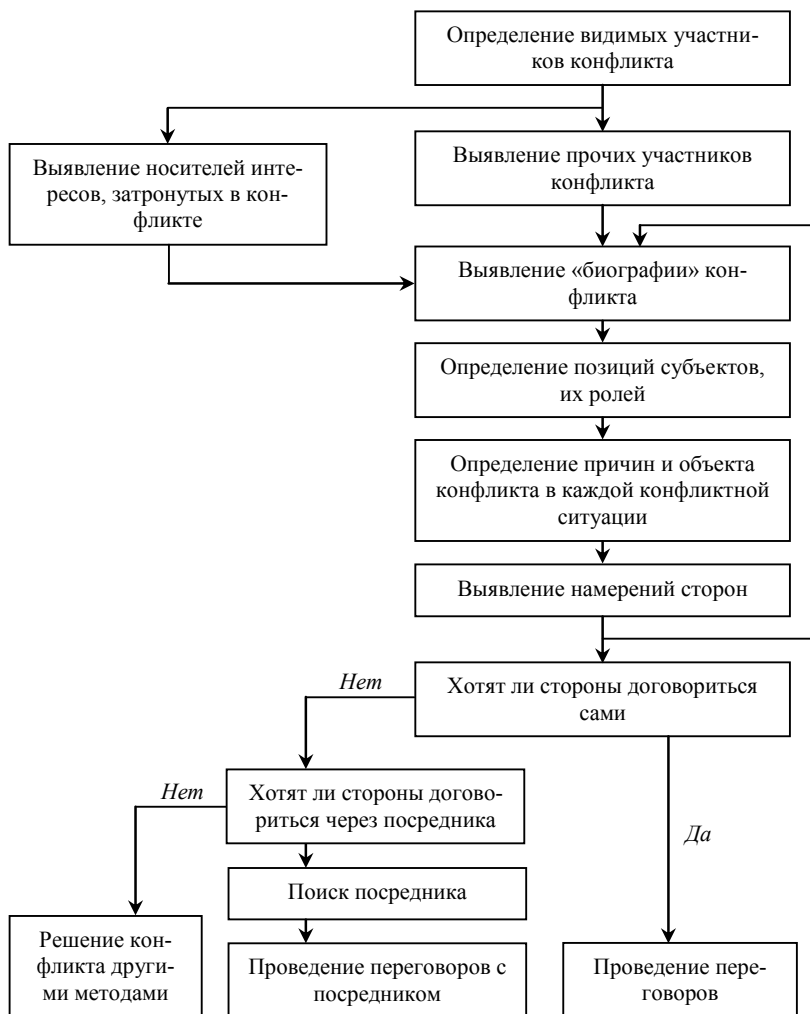


Рисунок 3 – Схема диагностики конфликта

Таблица 4 – Диагностика конфликта

Этап диагностики конфликта	Содержание этапа
Определение видимых участников конфликта	С. С. Серов – новый сотрудник фирмы, В. Д. Саблин – сотрудник, давно работающий в фирме
Выявление других участников и носителей затронутых интересов	<p>После первичного анализа ситуации выявляются остальные участники конфликта, чьи интересы затрагиваются в той или иной степени в результате его развития.</p> <p>Другие участники конфликта: В. С. Шомов – директор фирмы, он же ее владелец; К. Н. Никитин – заместитель директора фирмы по организационным вопросам; другие сотрудники фирмы «Левша»</p>
Составление «биографии» конфликта	<p>Со стороны коллектива не было предпринято попытки объяснить С. С. Серову существующие в коллективе нормы и правила поведения, нетактичность его поведения с самого начала работы в фирме.</p> <p>Он недооценил сложности вхождения в новый коллектив, решил «навязать» свои правила, свое понимание совместной работы.</p> <p>Этим событиям предшествовали аналогичные ситуации в прошлые годы, когда работа новых специалистов начиналась примерно одинаково и заканчивалась либо увольнением новых специалистов, либо их уходом по собственному желанию</p>
Определение позиций участников конфликта. Определение причин конфликта	<p>Анализируется, какова позиция сторон на данный момент, в чем их потребности, интересы, опасения (используется метод картографии конфликта). Выявляются объективные и субъективные причины, объект конфликта.</p> <p>Объективные причины конфликта: различия в методах поведения, ценностях; плохие коммуникации; ограниченность количества должностей тренера-стажера.</p> <p>Объект конфликта – должность тренера-стажера в фирме.</p> <p>Субъективные причины конфликта представлены на рисунке 4</p>

Окончание таблицы 4

Этап диагностики конфликта	Содержание этапа
Выявление намерений сторон, готовности договориться самими	Разрабатывается вариант решения проблемы и определяется, готовы ли стороны договориться сами, т. е. стремятся ли они урегулировать конфликт путем переговоров между собой; необходимо ли вмешательство третьей стороны, требуется ли другое решение.
	Саблин успокоился и расценил свое поведение как вспышку гнева, вызванную некорректным поведением Серова и необходимостью борьбы за должность тренера-стажера, к которой он долго шел. Саблин согласен на переговоры с Серовым, но в присутствии третьей стороны. Серов счел себя незаслуженно обиженным, но из-за боязни потерять интересную работу согласен на переговоры, но также в присутствии нейтрального участника. До начала переговоров стороны принесли друг другу свои извинения за некорректное поведение
Проведение переговоров	Если стороны могут договориться сами, то предлагается соответствующий вариант решения с прогнозом последствий для каждой из сторон, а также с расчетом необходимых затрат. В качестве третьей стороны был выбран заместитель директора по организационным вопросам Никитин. Переговоры были проведены, конфликт был исчерпан
Выбор посредника и проведение переговоров с его участием	Если стороны не могут сами прийти к соглашению, то предлагается проведение переговоров с участием третьей стороны (посредника), прогноз последствий и расчет необходимых затрат
Решение другими методами	Если решение конфликта невозможно путем переговоров, то разрабатывается соответствующее решение (например, изменение структуры организации, увольнение одного из участников), проводится прогноз последствий и расчет необходимых затрат

Карта конфликта приведена на рисунке 4, проанализируйте последствия принятого решения (таблица 5) и составьте план реализации решения конфликта (таблица 6).

<p>Участник № 1 С. С. Серов</p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • уважение; • самореализация (занять должность тренера-стажера). <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • потеря интересной работы в данном коллективе; • потеря возможности роста в данной организации; • неналаживание нормальных отношений с коллегами 	<p>Участник № 2 В. Д. Саблин</p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сохранение уважения среди коллег; • получение должности тренера-стажера; • сохранение хорошего климата в коллективе. <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • потеря авторитета в коллективе; • потеря перспектив роста; • потеря работы в данной организации
<p><i>Взаимоотношения</i></p>	
<p>Участник № 4 руководитель фирмы В. С. Шомов</p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • сохранение работоспособности коллектива; • сохранение своей власти и авторитета, дисциплины в фирме. <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • уход высококвалифицированных специалистов из отдела; • потеря управляемости в коллективе; • ухудшение качества работы 	<p>Участник № 3 коллектив отдела</p> <p><i>Потребности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • нормальная работа; • сохранение существующего климата в коллективе. <p><i>Опасения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • расширение конфликта; • быть втянутыми в конфликт; • ухудшение социально-психологического климата в коллективе; • потеря работы в случае разрастания конфликта

Рисунок 4 – Пример карты конфликта для фирмы «Левша»

Таблица 5 – Анализ последствий принятого решения

Решение конфликта	Последствия принятого решения с точки зрения одного из участников (ФИО)			
	Положительные		Отрицательные	
	ближайшие	отдаленные	ближайшие	отдаленные

Таблица 6 – План реализации решения конфликта

Мероприятия по реализации принятого решения	Сроки выполнения и исполнители	Требуемые ресурсы (времени и средств)
---	--------------------------------	---------------------------------------

Задание 2.2.10. Составьте три модели проведения переговоров, учитывая подходы, приведенные в таблице 7.

Таблица 7 – Подходы к проведению переговоров

Уступчивость	Жесткость	Принципиальность
Участники переговоров – друзья	Участники переговоров – противники	Участники переговоров решают задачу совместно
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумное решение, полученное быстро и в полном согласии
Уступать ради сохранения отношений	Требовать уступок в качестве условия продолжения отношений	Отделить спор между людьми от задачи
Быть нетребовательным к людям и задаче	Требовательно подходить к людям и задаче	Быть мягким с людьми и требовательным к задаче
Доверять другим людям	Не доверять другим людям	Действовать независимо от доверия или недоверия
Легко менять позицию	Твердо придерживаться позиции	Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях
Выдвигать предположения	Прибегать к угрозам	Изучать интересы сторон
Открыть «нижнюю границу» допустимого варианта	Скрывать «нижнюю границу» допустимого варианта	Не устанавливать «нижней границы» допустимого варианта
Примириться с односторонними потерями ради достижения согласия	Требовать односторонних преимуществ в награду за согласие	Продумать возможность взаимной выгоды
Стремиться к единственному ответу, приемлемому для другой стороны	Стремиться к единственному ответу, приемлемому для вас	Представить множество вариантов на выбор
Настаивать на соглашении	Настаивать на своем	Настаивать на использовании объективных критериев
Стремиться избежать столкновения своей и чужой воли	Стараться одержать победу в волевом противостоянии	Стараться достичь результата, основанного на нормах, не зависящих от воли
Поддаваться нажиму	Прибегать к нажиму	Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму

Задание 2.2.11. Напишите эссе на тему «В споре рождается истина».

2.3. Управление изменениями

План

1. Причины сопротивления преобразованиям.
2. Анализ центров силы. Оценка возможности успеха изменений.
3. Стратегии управления изменениями.
4. Процесс управления изменениями.

Вопросы для самоконтроля

1. Для чего используется метод анализа центров силы, в чем его суть?
2. Какие стили поведения руководителя при организационной перестройке предприятия существуют?
3. Каким образом оценивается возможность успеха изменений?
4. Как осуществляется управление сопротивлением преобразованиям?
5. Какие этапы выделяются в процессе управления изменениями?

Темы рефератов

1. Механизмы изменения организаций – диверсификация, реструктуризация, реорганизация, конверсия.
2. Тенденции реструктуризации предприятия в Республике Беларусь.
3. Диверсификация как механизм изменения в управлении предприятиями в Республике Беларусь.

Задания

Задание 2.3.1. На предприятии производится существенная организационная перестройка, связанная с изменениями технологического порядка и изменениями во внешней среде. Эта перестройка затрагивает интересы многих сотрудников.

Определите, что вам необходимо предпринять для того, чтобы наиболее оптимально провести изменения в организации.

Задание 2.3.2. Вы – руководитель организации, в которой собираетесь произвести глубокие и серьезные структурные изменения, затрагивающие интересы многих сотрудников. Вы понимаете, что столкнетесь с большим сопротивлением.

Опишите возможные стили вашего поведения как руководителя в сложившейся ситуации.

Задание 2.3.3. Множество слияний и горизонтальных объединений совершаются с целью достижения доминирующего положения на рынке благодаря ограничению конкуренции или усилению позиции при проведении различных переговоров (например, на предмет снижения цен) с поставщиками или потребителями, а также с банками, правительственными и общественными учреждениями и организациями.

Укажите, какие еще выгоды и преимущества могут быть достигнуты предприятиями благодаря слияниям и приобретению других фирм.

Задание 2.3.4. В одной из торгово-производственных компаний в ходе проведения организационной диагностики подметили одну любопытную деталь: многие управленцы сетовали на то, что кабинет генерального директора компании больше напоминает проходной двор, при том, что принцип попадания туда организовывался по нехитрому «А кто последний?». Выяснилось, что «мы все уже три года подряд говорим, что пора бы обзавестись секретарем, который фильтровал бы поток посетителей».

На общем собрании, на котором генеральный директор озвучивал волнующие проблемы, рассказывал о планах по их разрешению и рисовал светлое будущее, лица людей выражали настороженное сомнение. Дескать, слышали мы все это и не раз, а воз и ныне там.

Без набора критической массы персонала, который положительно и активно относится к происходящим переменам, начинать мероприятия по их реализации в принципе невозможно.

Была сделана одна простая вещь. В один прекрасный день в офисе возникли бравые ребята, которые сноровисто и умело организовывали ресепшен. Не верящие неожиданно свалившемуся счастью метались с кипой резюме на вакансию «офис-менеджер».

Чудо свершилось... Простое, незамысловатое, яркое и видимое. Лед тронулся и в рабочую группу по реорганизации группы компаний потянулись первые добровольцы. Потому что поверили и увидели, что на сей раз руководство всерьез настроено проводить долгожданные перемены и что это уже не пустые слова. Собственно, с этого и

надо начинать – делать первые изменения простыми, яркими и видимыми.

Прокомментируйте ситуацию. Согласны ли вы с вынесенным в конце утверждением. Приведите свои примеры.

Задание 2.3.5. Кейс

Руководитель филиала № 5 И. С. Хортин был здесь полноправным хозяином уже более 10 лет. Хотя другие филиалы за это время несколько раз сменили директоров. Продвигались в филиале, как правило, родственники, друзья, однокашники директора или сверхлояльные к нему работники. Этим он зачастую и пользовался, когда необходимо было, чтобы на торгах выиграл конкретный подрядчик или когда «своему» подрядчику нужно было заплатить за невыполненную работу. Несмотря на то, что процессы проведения торгов были регламентированы, с помощью свиты директору удавалось протаскать «своих» подрядчиков. Ущерб от такой деятельности директора только за 2015 г. составил более 50 тыс. усл. ед.

При этом под руководством И. С. Хортина филиал № 5 снискал славу лучшего в компании «ВСЭК». Выращенные кадры отправляли в другие филиалы улучшать производственные показатели. По производственным показателям филиал № 5 постоянно входил в тройку лучших в компании. За годы работы И. С. Хортину удалось создать образ эффективного управленца в глазах совета директоров и акционеров.

Информация о злоупотреблении в филиале № 5 дошла до основного акционера компании. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились.

Перед акционерами встала дилемма: уволить завравшегося директора, при этом дискредитировав всю систему управления «ВСЭК», или спустить все на тормозах ради стабильности работы и сохранения имиджа компании, пожертвовав малым. Как поступить акционерам в данной ситуации? Что свидетельствует о том, что организации нужны перемены?

Решение консультантов

Консультанты, призванные решить проблему, вынесли следующий вердикт.

Не стоит увольнять И. С. Хортина – это сделать никогда не поздно, но всегда необходимо до конца использовать опытного сотрудника, хорошего управленца, умеющего решать задачи предприятия, которым является руководитель филиала № 5. Грамотных управленцев,

тем более тех, кто «кует кадры», немного. Найти или подготовить замену будет не просто и на это потребуется много времени.

Прежде чем ставить вопрос о кадровых решениях перед акционерами, нужно понять один существенный момент: почему стали возможными злоупотребления, почему так долго не были обнаружены и как их не допустить. И в этой части есть вопросы к эффективности следующих структур в компании:

- Служба безопасности. Как они отслеживают экономические показатели и допускают экономические потери? Какова их реальная эффективность? Не сводят ли они свою работу к банальному контролю пропускного режима?

- Отдел по работе с персоналом. Какие задачи они реально выполняют, а какие пущены на самотек? Почему в филиалах отделом персонала не была выстроена единая система корпоративных ценностей? Почему в компании не отслеживается эффективность персонала, не ведется оценка? Почему нет кадрового резерва?

- Финансовый департамент. Как он следит за выполнением бюджета? Отслеживают ли показатели разных филиалов, эффективность затрат филиалов?

По результатам должны быть проведены организационные и другие мероприятия. Так как упомянуты только два вида злоупотреблений – приемка невыполненных работ и подставные тендеры, то решение видится следующим образом.

Отдел персонала должен изменить работу по продвижению кадров, поставив в основу данной работы следующее:

- внедрение системы оценки эффективности работы сотрудников по итогам работы за год, которую будет проводить непосредственный руководитель, с последующим рассмотрением и утверждением этих оценок вышестоящим начальником;

- формирование списка резерва с организацией обучения;

- разработка и внедрение комплекса корпоративной культуры во всех подразделениях компании и контроль выполнения;

- работа с конфликтами на предприятии, управление ими.

Финансовый отдел и отдел закупок должны пересмотреть положения о тендерах, аукционах и правилах внутренней приемки выполненных работ. И хотя в организации вроде бы все работы по торгам четко регламентированы, но, видимо, стандарты (или процедуры) работы на предприятии нуждаются в пересмотре, так как их легко обойти. Или же, как самый худший вариант, не организован контроль выполнения правил и процедур в компании и ее филиалах. Надо помнить, что контроль – одна из ключевых функций менеджера.

Служба безопасности должна уделять внимание не только организации пропускного режима, но также экономической и информационной безопасности предприятия.

Придется пересмотреть организационную структуру компании. Как один из вариантов, можно внедрить матрично-дивизиональную структуру, где будут подчиняться руководителю в головном предприятии следующие отделы: закупки (кроме закупок для внутреннего потребления местного офиса), по работе с персоналом, финансового контроллинга.

Возможно, придется еще разработать меры.

Укажите, согласны ли вы с консультантами. Предложите свои решения данной проблемы. Как вы считаете, с чего лучше начать организационные изменения руководству компании.

2.4. Переговоры

План

1. Основные методы ведения переговоров.
2. Когнитивная техника переговоров.
3. Основы мастерства слушать и убеждать.

Вопросы для самоконтроля

1. Из каких этапов состоит переговорный процесс?
2. Каковы функции переговоров?
3. Какие методы работы медиатора и фисилитатора существуют?
4. Какие правила слушать вы знаете?
5. Каковы основные приемы убеждения партнера?
6. В чем заключается когнитивная техника переговоров?

Темы рефератов

1. Ведение переговоров в неблагоприятных переговорных ситуациях.
2. Тактические приемы, используемые в переговорном процессе.
3. Национальные особенности ведения переговорного процесса.
4. Методы прямых переговоров.
5. Когнитивные методы переговоров.

Задания

Задание 2.4.1. Существует несколько видов обратной связи руководителя и подчиненного: обоснованная, необоснованная, неясная. Существует еще один вид, который сводится к примитивной критике за плохо выполненную работу. Но это такой показатель поведения руководства, на который подчиненный не может повлиять, поэтому данный вариант оставим без внимания. Рассмотрите приведенные виды обратной связи на конкретных примерах. Дайте свою оценку реакции руководителя, назовите ошибки и предложите свои рекомендации.

Примеры обратной связи:

1. Менеджер представил на рассмотрение руководителю отчет и уже месяц ожидает ответа, но никакой реакции от руководителя нет. Менеджер ломает голову: что он сделал не так?

2. Начальника раздражает сотрудник, который постоянно допускает орфографические ошибки, и он делает ему замечание: «Ты вообще в школе учился?» И, не обсудив суть проблемы, возвращает документ подчиненному для исправления ошибок.

3. Сотрудник получает похвалу от своего начальника во время подведения итогов его работы: «Твоя работа великолепна, продолжай в том же духе!» Сотрудник покидает офис, размышляя о том, что именно он делает хорошо? «Я согласен продолжать работать с такой же отдачей, но не знаю, что именно мне нужно делать», – думает работник.

Задание 2.4.2. Деловая игра

Поделитесь на пары. Определите свои роли в паре (начальник – подчиненный). Ваша задача осуществить переговоры в парах в соответствии с одной из ситуаций, приведенных ниже.

1. Очень красивая, явно пользующаяся вниманием генерального директора секретарь постоянно печатает письма с грамматическими ошибками. Вы считаете, что это портит впечатление о фирме. Найдите способ сказать об этом генеральному директору.

2. Новый сотрудник впервые вышел на работу в торговый зал. У вас две минуты до важного совещания. Проинструктируйте новичка, как вести себя с покупателями.

3. Вам кажется, что ваш подчиненный неточно ответил на вопросы покупателя по поводу новых поступлений товара и клиент ушел неудовлетворенным. Что вы ему об этом скажете?

4. В вашей фирме не приняты сверхурочные работы, не предусмотрена система их оплаты. Но сегодня – экстренная ситуация. Попросите вашего подчиненного остаться после работы.

5. Ваш подчиненный расположил новую коллекцию товара в торговом зале. Как вам кажется, он сделал это бестолково и безвкусно. Сообщите ему об этом так, чтобы он сам захотел это переделать.

6. Вам стало известно, что у вашего подчиненного только что произошла серьезная неприятность (угнали машину, поссорился с женой или начальством, сорвалась сделка, подсунули фальшивую валюту и т. д.). Что вы ему скажете?

7. Ваш подчиненный сообщил вам важную информацию, что позволило вам блеснуть на совещании у генерального директора. Выразите ему свою благодарность.

8. Вы сочли, что ваш подчиненный постоянно ходит на работу в давно вышедших из моды костюмах. Предложите ему изменить стиль одежды.

9. Ваш подчиненный опоздал на назначенную встречу с клиентом. Вы узнали об этом от недовольного клиента. Выясните, в чем дело.

10. Вы выяснили, что подчиненный неверно отгрузил продукцию клиенту и скрыл от вас это, хотя по должностной инструкции обязан был это сделать. Выясните, что произошло, и предложите меры, чтобы эта ситуация не повторилась в будущем.

11. У вашего подчиненного постоянно бардак на столе, грязные кружки с чаем, булочки, бумаги в пятнах от кофе. Подчиненному многократно делали замечания коллеги, но ничего не меняется. Примите меры.

12. У вас много дел перед юбилеем фирмы, и необходимо еще купить дорогой подарок генеральному директору. Единственный сотрудник, который может за ним съездить, водитель отдела снабжения, у которого тоже есть своя работа. Как вы решите ситуацию?

13. Сотрудник вашей компании прокомментировал деятельность вашей фирмы телеканалу, не имея на это полномочий. Информация в сюжете была искажена, видеосюжет увидел генеральный и дал вам нагоняй. Вам предстоит разговор с сотрудником. Как вы решите ситуацию?

14. Уборщица, пожилая женщина, часто во время важных совещаний входит с ведром и тряпкой «чтобы быстро помыть». Поговорите с уборщицей, чтобы эта ситуация больше не повторялась.

15. Сотрудники привыкли заходить в ваш кабинет без стука и предупреждения, в том числе во время переговоров с клиентами и отвлекают вас. Поговорите с сотрудниками, чтобы решить ситуацию.

Задание 2.4.3. К обсуждению на переговорах ваш партнер подготовил несколько альтернативных вариантов решений, причем сознательно включил привлекательные и малопривлекательные для вас предложения, предполагая, что, будучи заинтересованным в одном из них, вы примете и остальные.

Объясните, как вы должны поступить в данной ситуации.

Задание 2.4.4. В конце переговоров, когда осталось только подписать контракт, ваш партнер выдвигает новые требования относительно своих потребностей в надежде на то, что вы заинтересованы в подписании контракта и примете и эти требования.

Укажите, какое решение вы примете.

Задание 2.4.5. При обсуждении условий договора ваш партнер сделал некоторые незначительные уступки в вашу пользу, затем потребовал от вас аналогичных шагов при рассмотрении наиболее значительных пунктов.

Объясните, какое решение вы примете.

Задание 2.4.6. Во время проведения коммерческих переговоров ваш партнер утверждает нечто заведомо ложное и вы почувствовали, что можете уличить его во лжи.

Укажите, как вам необходимо поступить в данной ситуации.

Задание 2.4.7. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, ваш партнер объявляет, что у него нет полномочий и прав принимать окончательное решение или пойти на уступки и ему необходимо получить одобрение вышестоящего лица.

Уточните, какую тактику поведения вы примете.

Задание 2.4.8. При подписании контракта вы почувствовали сомнительность намерений вашего партнера выполнить обязательства, предусмотренные договором.

Укажите, каковы ваши действия в данной ситуации.

Тема 3. ДЕЛОВАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

3.1. Критериальная основа поведения людей

План

1. Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы. Факторы, формирующие критериальную базу человека.
2. Национальные особенности культур.

Вопросы для самоконтроля

1. Что составляет критериальную основу поведения человека?
2. Из чего складывается критериальная база поведения любого человека?
3. Что понимается под ценностями?
4. Что понимается под верованиями?
5. Что понимается под принципами?
6. Какие факторы формируют критериальную базу человека?

Темы рефератов

1. Корпоративные ценности современных компаний.
2. Знако-символическая система – элемент организационной культуры.
3. Ценностные ориентации предприятий в Республике Беларусь.
4. Практика формирования миссий и концепций деловой активности предприятий XXI в.

Задания

Задание 3.1.1. Основополагающие ценности современных компаний воспринимаются через видимое воплощение в виде символов, рассказов, героев, девизов и церемоний. Рассмотрим их на конкретных примерах.

Ценности. Основные ценности и убеждения находят выражение не только в программных документах, сводах законов, кодексах чес-

ти, книгах о внутрифирменных стандартах по ведению бизнеса, но и в девизах, лозунгах. Ниже перечислены девизы нескольких широко известных компаний.

Укажите, какой смысл вложен в данные фразы, какие ценности у каждой компании являются определяющими:

- Sony – «Как никто другой»;
- Rolex – «Максимальное качество за максимальные деньги»;
- Электролюкс – «Сделано с умом»;
- Adidas – «Невозможное возможно!»;
- Oriflame – «Твои мечты – наше вдохновение!».

Символы. Они так или иначе связаны с системой корпоративных ценностей.

Рассмотрим общекорпоративные ценности компании «Самсунг». В качестве символов, выражающих свою философскую концепцию, компания выбрала деревья хиноки и сосны. Величественное пирамидальное хиноки растет по 25 см в год и высоты в 30 м достигает за 120 лет. За это время древесина хиноки приобретает высочайшее качество и служит прекрасным материалом для изысканной мебели. Простая доска из хиноки может стоить 30 000 долл. США. «Самсунг» взяла хиноки в качестве символа при планировании длительного развития, имеющего большое значение. Здесь спешка неуместна. Но компания не всегда может себе позволить долго ждать. Поэтому, еще одним символом развития «Самсунга» является сосна, которая растет быстрее, не требует особого ухода и больших затрат. «Пока растут хиноки, доход дают сосны»: вот так, в символической форме, по-восточному понимается развитие концерна.

Всем знакома трехконечная звезда «Мерседес» в кольце, но мало кому известно, что основатели компании трактовали ее, как «господствующее положение в воздухе, на воде и на земле», при этом это только одна из легенд, связанных с этим символом.

Выполните следующее:

- Определите, логотипы каких компаний изображены на рисунке 5 и что они означают.
- Рассмотрите эволюцию логотипа Apple. Поясните, почему девизы, логотипы со временем изменяются.

Мифология. Развитая корпоративная культура вырабатывает довольно разнообразную мифологию. Мифология предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до служащих ценности компании.



а)



б)



в)



г)



д)

Рисунок 5 – Логотипы известных компаний

Видное место в мифологии предприятия отводится «героям»: «рожденные герои» оказывают влияние на деятельность предприятия в течение длительного времени. Это «отцы-основатели» компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» – это служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке. Томас Уотсон (IBM), Альфред Слоун (Дженерал Моторс), Ли Якокка (Форд), Эндрю Гроув (Интел), Билл Гейтс (Майкрософт).

Выполните следующее:

- Назовите «героев» следующих компаний: Apple, Google, Microsoft, Mary Kay, Facebook, Конгрегации сестер-кармелиток Божественного Сердца Иисуса (D.C.J.).
- Приведите свои примеры. Назовите книги и фильмы, рассказывающие о данных «героях». Каким образом каждый из них олицетворяет свою компанию? Назовите ценности, пропагандируемые ими.

Задание 3.1.2. Гостиничная корпорация Hyatt Hotels Corporation, владеющая международной сетью отелей, является одним из «китов» туристического рынка. На сегодняшний день Global Hyatt Corporation предлагает услуги более чем 490 отелей и курортов в 47 странах мира.

Для привлечения самых разных клиентов Hyatt стратегически дифференцирует свои заведения по следующим брендам: Hyatt Regency, Grand Hyatt, Park Hyatt, Hyatt Place, Hyatt Summerfield Suites, Andaz. Каждый из брендов империи Hyatt имеет свои четкие особен-

ности, но ценности во всех отелях компании Hyatt Hotels Corporation одинаковы. В отличие от конкурентов Hyatt Hotels Corporation не работает по франшизе, поэтому фактически управляет отелями самостоятельно, без привлечения третьих лиц, что, несомненно, сказывается на качестве.

Организационная культура компании Hyatt International, занимающейся гостиничным бизнесом, определяет общие ценности, практику, поведение, писанные и неписанные правила. Вот некоторые из основных ценностей:

1. «Мы – новаторы, мы всегда впереди конкурентов. Новые идеи, открытость, гибкость, способность превращать недостатки в преимущества, поиск новых способов решений, старые задачи, поддержка чужих идей и осуществление перспективных проектов позволили нам занять место лидера на рынке».

2. «Мы работаем коллективно. Вся атмосфера в отелях нацелена на коллективную работу и взаимопомощь. Сотрудники полагаются на сильные стороны друг друга и ставят коллективные задачи выше личных».

3. «Мы заботимся друг о друге, поощряем чувство общности и сплоченности, уважения и поддержки друг друга».

4. «Мы многонациональны. Мы уважаем и ценим различия в культурах друг друга. Мы собираемся за одним столом, чтобы совместными усилиями решить проблемы и поставить перед собой новые задачи».

5. «Мы работаем на потребителя. Сотрудники «Hyatt International» никогда не останавливаются на достигнутом, чтобы удовлетворить ожидания гостя и даже превзойти их, сделать обычное необычно хорошо; они относятся к каждому гостю индивидуально и предоставляют высококлассное профессиональное обслуживание».

Поведение, поощряемое в компании, в отношении клиентов компании Hyatt International:

1. «Мы тепло приветствуем наших гостей, смотрим им в глаза и по возможности обращаемся к ним по имени».

2. «Мы заботимся о каждой просьбе и жалобе гостя. Мы делаем это вежливо и быстро, отказывая гостям только в крайних случаях».

3. «Мы высоко ценим признание и благодарность гостя».

4. «Мы предпочитаем лично проводить гостя, чем только указать направление».

5. «Мы отвечаем на телефонные звонки не позднее чем после третьего гудка, вкладывая в голос улыбку, и всегда благодарим гостя за ожидание».

6. «Мы относимся ко всем нашим клиентам (гостям, собственникам и друг к другу) с теплотой и уважением».

7. «Мы являемся послами Hyatt International во всех наших взаимоотношениях с гостем и местной общественностью».

Прокомментируйте ценности компании Hyatt International. Как вы считаете, помогли ли именно они добиться компании успеха.

Задание 3.1.3. Напишите эссе на тему «Концепция деловой активности организации XXI в.».

3.2. Этика бизнеса и деловой этикет

План

1. Значение деловой этики. Базовые теории этики бизнеса.
2. Деловая этика как основа деловой культуры.
3. Инструменты реализации этики бизнеса.
4. Деловой этикет.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимают под деловой этикой?
2. Как деловая культура связана с деловой этикой?
3. Какие используются инструменты реализации деловой этики?
4. Какие элементы включает деловой этикет?

Темы рефератов

1. Антибюрократические стили управления.
2. Бизнес: личность, культура, этика.
3. Этика: делайте бизнес красиво.

Задания

Задание 3.2.1. Изучение кодексов поведения менеджеров известных зарубежных организаций, таких как General Motors Company,

IBM, Microsoft и других, позволило выявить следующий кодекс поведения менеджеров:

1. Будь внимателен к критике и предложениям.
2. Будь внимателен к чужому мнению, имей бесконечное терпение.
3. Будь краток и справедлив к подчиненным.
4. Всегда благодари подчиненного за хорошую работу.
5. Не делай сам того, что могут сделать твои подчиненные, кроме случаев, когда это связано с опасностью для жизни.
6. Никогда не демонстрируй раздражения.
7. Никогда не применяй своей власти до тех пор, пока все способы не использованы, после этого применяй ее в максимальном виде.
8. Не бойся подчиненного, который способней тебя.

Прокомментируйте данный кодекс. Как вы считаете, кодекс поведения руководителей белорусских организаций (на примере известных вам предприятий) совпадает с правилами поведения менеджеров в приведенном выше списке? Назовите основные расхождения.

Задание 3.2.2. Исследовательский центр SATIO проводил исследование корпоративного влияния бизнеса в Республике Беларусь по следующим критериям:

- Влияние и авторитет предприятия в бизнес-среде:
 - персональная известность и авторитет руководителей предприятия;
 - взаимодействие и эффективный диалог с бизнес-партнерами;
 - новые товары (услуги) предприятия оказывают влияние на развитие отрасли;
 - новые управленческие решения предприятия влияют на развитие бизнес-среды.
- Позитивный имидж предприятия среди потребителей и влияние на потребительское поведение:
 - лидер на рынке товаров (услуг) в своей категории;
 - доверие со стороны покупателей;
 - этичная реклама, позитивное влияние на потребительское поведение.
- Представленность предприятия в средствах массовой информации:
 - предприятие является источником новостных событий;
 - частое цитирование, обращение к экспертному мнению и упоминание предприятия и его руководителей, специалистов в СМИ;

– предприятие пользуется авторитетом среди представителей СМИ.

- Взаимодействие с представителями власти:

– товары (услуги) предприятия широко и позитивно известны на зарубежных рынках;

– предприятие активно сотрудничает с обществом и представителями элит за рубежом.

- Формирование позитивного имиджа страны на внешних рынках:

– предприятие – ответственный работодатель – активно реализует внутреннюю социальную политику в отношении персонала;

– предприятие придерживается и активно демонстрирует социальную ответственность перед потребительскими сегментами;

– предприятие ведет этичную конкуренцию;

– предприятие содействует прогрессу и развитию общества в социальной, культурной и экологической сферах.

- Реализация корпоративной социальной ответственности:

– предприятие – ответственный работодатель – активно реализует внутреннюю социальную политику в отношении персонала;

– предприятие придерживается и активно демонстрирует социальную ответственность перед потребительскими сегментами;

– предприятие ведет этичную конкуренцию;

– предприятие содействует прогрессу и развитию общества в социальной, культурной и экологической сферах.

Ниже перечислены 5 сегментов белорусского бизнеса.

1. Крупные промышленные предприятия, работающие в сегменте бизнеса (Минский тракторный завод, Белорусский металлургический завод, Белорусский автомобильный завод, Белорусская калийная компания, Минский автомобильный завод, Белнефтехим, Амкордор, Белшина, Гомсельмаш, МЭМЗ им. Кирова).

2. Финансовый сектор (BelSwissBank, Банк «Москва-Минск», Белагропромбанк, Белвнешэкономбанк, Беларусбанк, Белгазпромбанк, Белинвестбанк, Белпромстройбанк, Минский транзитный банк, Приорбанк).

3. Сфера услуг (B&B Insurance, BIGZZ, МТС, Velcom, Атлант М, Белгосстрах, Белтелерадиокомпания, Гиппо, ОМА, Портал Tut.By).

4. Производители товаров непродовольственной группы для потребительского рынка (Милавица, Пинскдрев, Атлант, Керамин, Марко, Горизонт, Гефест, Конте, Маруся, Белвест).

5. Производители товаров продовольственной группы для потребительского рынка (Савушкин продукт, Санта-Бремор, Коммунарка, Кока-Кола, Кристалл, Бабушкина крынка, Дарида, Крыница, Онега).

Назовите основные проблемы развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в Республике Беларусь. Сформируйте команды по 2–4 человека. Выберите организацию из любой сферы бизнеса и постарайтесь оценить их по приведенным выше критериям.

Задание 3.2.3. Накануне 27 января 1986 г. – назначенного дня старта космического корабля «Челленджер» – технический помощник президента компании, обеспечивавшей запуск, инженер Лунд не санкционировал запуск из-за неполадок в системе. Космический центр – заказчик проекта, требовал от компании соблюдения сроков запуска, и президент компании Мейсон попросил Лунда еще раз подумать над ситуацией, но уже не как инженера, а как менеджера (точнее, его слова были такими: «Сними свою шапку инженера и надень шляпу менеджера»). Лунд подумал и изменил свое мнение, разрешив запуск. Следующим утром корабль с экипажем на борту взорвался во время старта.

Подумайте, должен ли был инженер Лунд мыслить скорее как менеджер, а не как инженер, если он являлся топ-менеджером по техническим вопросам. Укажите, в чем состоит отличие ответственности менеджера от ответственности инженера.

3.3. Социальная ответственность бизнеса

План

1. Понятие и эволюция социальной ответственности бизнеса.
2. Корпоративная социальная ответственность (КСО). Декларация КО. Глобальный договор.
3. Принципы отношений с потребителями, инвесторами, персоналом, конкурентами. Средства реализации корпоративной социальной ответственности.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под социальной ответственностью бизнеса?
2. На каких принципах базируется социальная ответственность бизнеса?
3. Каково содержание корпоративной социальной ответственности?

4. Какие средства реализации корпоративной социальной ответственности вы знаете?

Темы рефератов

1. Декларация корпоративной социальной ответственности.
2. Принципы глобального договора ООН в системе корпоративной социальной ответственности.

Задания

Задание 3.3.1. В наши дни корпоративная социальная ответственность (КСО) становится основополагающей стратегией развития бизнеса. Уже несколько лет белорусский бизнес все больше уделяет внимания частно-государственному партнерству в сфере КСО. У представителей бизнеса пришло осознание того, что при правильной реализации проектов положительный результат получает не только общество, но и сам бизнес. Причем не только в краткосрочной, но и в долгосрочной перспективе.

Ключевая цель подразделения по корпоративным отношениям Heineken – защита репутации компании, что критически важно для бизнеса в связи с особенностями выпускаемого продукта: пиво содержит алкоголь, что определяет особый характер отношений с обществом и деловым окружением компании. Одно из ключевых направлений в работе подразделения по корпоративным отношениям – определение позиции компании в области корпоративной социальной ответственности, где Heineken руководствуется единой глобальной программой устойчивого развития: «Варим пиво – создаем лучший мир». Самые яркие и эффективные проекты в сфере КСО в 2015 г. были реализованы компанией Heineken в Европе и Африке.

«Растем вместе с Африкой». Очень важным акцентом в коммуникации является идея о том, что мы не просто развиваем сельское хозяйство в Африке, чтобы помочь экономике этого континента ради филантропии или благотворительности, а именно ради партнерства с Африкой: «мы помогаем Африке – Африка помогает нам». Мы даем работу и средства для развития – мы получаем сырье для нашей продукции. Это выгодно обеим сторонам. Мы выбрали принцип «честное партнерство – честная коммуникация».

В Италии был реализован проект в области маркетинга и социальной ответственности: на самой пивоварне были установлены солнечные батареи, энергия от которых использовалась в производстве. В результате был выпущен специальный сорт пива, на котором было указано, что оно сварено с помощью солнца. Вся кампания имела рекламную поддержку. Итальянцы экологически ориентированы, им важно, что пиво сварено без загрязнения окружающей среды. В конечном итоге это положительно отразилось как на продажах пива, так и на репутации бренда.

В России одна из основных экологических проблем – проблема мусора. И пивоваренная отрасль участвует в ее решении, чтобы мусор – стеклянные бутылки и пластик – выбрасывались в урны. Heineken запустила программу «Чистые берега Байкала», которая заключается в уборке прибрежных зон отдыха. В таких проектах происходит взаимодействие как с местным населением, так и с органами власти. В том числе с помощью коммуникации в СМИ и даже через этикетки на продукцию рассказывается о том, как важно выбрасывать мусор в урны.

Компания Heineken работает в Руанде, которую 20 лет назад сотрясла гражданская война и геноцид. В результате этой войны, помимо большого количества жертв, большая часть диких животных покинула эту страну. Новое правительство решило вернуть какую-то часть дикой фауны обратно, в том числе закупило в Южной Африке несколько львов. Кампанию по возвращению этих нескольких львов спонсировала Heineken. Одновременно была организована информационная кампания с участием бренда Turbo King, на этикетке которого изображен лев. Историю про то, что пивной бренд с изображением льва на этикетке помог привести диких животных в страну, активно поддерживали сами жители Руанды. Только эта кампания увеличила долю на рынке бренда Turbo King на 2%. Это наглядно отражает то, что интеграция корпоративной социальной ответственности в маркетинг реально способствует росту продаж, а значит развитию бизнеса.

В 2014 г. сумма социальных инвестиций компании Heineken в Беларуси в рамках реализации программы устойчивого развития «Варим пиво – создаем лучший мир» составила более 800 млн р., что в 3,4 раза превышает показатель 2013 г. Средства были направлены как на поддержку традиционных социальных инициатив Heineken в Беларуси – профилактика детского и подросткового алкоголизма (проект «Мой ребенок и алкоголь»), помощь детским домам, сельскохозяйственная программа по выращиванию высококачественного пивоварен-

ного ячменя, так и на новые проекты корпоративной социальной ответственности.

Выполните следующее:

1. Рассмотрев деятельность компании Heineken в области КСО, назовите причины, по которым успешные организации развивают свою деятельность в данном направлении.

2. Определите, какой концепции корпоративной социальной ответственности придерживается данная компания. Охарактеризуйте данную концепцию.

3. Сделайте выводы о том, какие выгоды извлекает компания из публикаций своих ежегодных отчетов о политике и программе социальной ответственности.

4. Приведите примеры проектов социальной ответственности белорусских и известных зарубежных организаций.

Задание 3.3.2. Прокомментируйте мнение Жанны Гринюк, директора исследовательского центра SATIO:

«Зачастую в нашем обществе КСО подвергается различного рода деформации и сразу же теряет свою эффективность. Пример такой деформации – эксплуатация КСО как элемента имиджа компании. Если PR-составляющая, а не достижение социально-значимого результата является единственной целью компании – грош цена этим действиям. Это же касается использования КСО как инструмента лоббирования интересов компании. При этом хочу отметить, что как один из инструментов PR-продвижение при реализации социальных программ абсолютно оправдан.

Серьезная деформация КСО происходит и в случае конфликта интересов стейкхолдеров. Наши исследования показали, что если компания, к примеру, начинает с внешнего круга КСО, ее внутренний круг – сотрудники – совершенно очевидно теряют лояльность. Ни один из менеджеров не мог даже предположить, что благотворительность может вызвать снижение лояльности внутри компании. А это типичная ситуация, потому что мнение сотрудников таково – деньги, которые Вы, собственник, отдаете на благотворительность, заработали мы все вместе. И мы ждем повышения зарплат. Такой же конфликт происходит на уровне взаимодействия "рынок-потребитель". При отсутствии лояльности к продукту социальные действия могут лишь ухудшить ситуацию. Надо быть достаточно безупречной компанией, чтобы делать себе пиар на КСО. Иначе эти действия воспримутся как попытка скрыть проблему».

Задание 3.3.3. Напишите эссе на тему «Конкурентоспособность и социальная ответственность организации».

3.4. Содержание и формирование организационной культуры

План

1. Понятие и значение организационной культуры.
2. Процесс формирования организационной культуры. Методы управления организационной культурой.
3. Поддержание и развитие организационной культуры. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.
4. Роль лидера в формировании и развитии организационной культуры. Ценности успешных организаций.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем отличается организационное развитие от организационной культуры?
2. Что понимается под организационной культурой?
3. Из каких элементов состоит структура организационной культуры?
4. Какие факторы влияют на формирование организационной культуры?
5. Каковы ценности успешных организаций?

Темы рефератов

1. Роль руководителя в формировании организационной культуры.
2. Эволюция организационной культуры на разных стадиях развития компании.

Задания

Задание 3.4.1. Вы – новый сотрудник управления развития персонала, приглашенный в дочернюю компанию для формирования корпоративной культуры.

Профиль деятельности организации – страхование. Численность персонала – более 2 000 чел. Срок работы на рынке – менее года после реструктуризации.

После двух недель работы в организации вы выяснили о ней следующее:

1. Произошло объединение двух крупных компаний, работающих в одной отрасли. Руководством принято решение, что одна из них, материнская, будет специализироваться на дорогих сегментах рынка, а дочерняя станет работать в средних стоимостных диапазонах.

2. В ближайшие полгода необходимо произвести обмен клиентами, а также перевод части персонала из материнской компании в дочернюю.

3. Внедрение изменений идет в обеих фирмах полным ходом на всех уровнях параллельно.

4. В проект вложены значительные ресурсы, в том числе и человеческие (было нанято много сотрудников целыми командами для новых задач).

5. В настоящее время в дочерней фирме сосуществуют несколько корпоративных культур. Одна проповедует стабильность и надежность, другая – гибкость, адаптивность. Третья корпоративная культура агрессивная, напористая, поддерживается большинством приглашенных специалистов в основном высшего и среднего звена.

6. У руководства есть свое видение будущего развития компании. Каждый «клан» топ-менеджеров видит свои пути реализации стратегии. Постоянно идут дебаты, но открытого обсуждения миссии и ценностей не проводилось.

7. В большинстве своем специалисты находятся в информационном вакууме и с недоверием относятся к изменениям.

8. В течение полугода никакой специальной работы по формированию корпоративной культуры в фирме не проводилось.

Сформулируйте мероприятия по созданию концепции корпоративной культуры дочерней компании.

Задание 3.4.2. Напишите эссе на тему «Мое влияние на формирование организационной культуры».

3.5. Управление развитием организационной культуры

План

1. Процесс управления развитием организационной культуры.
2. Управление организационной культурой.
3. Оценка состояния и эффективности организационной культуры.
4. Поддержание организационной культуры.
5. Изменение организационной культуры.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие этапы включает процесс управления организационной культурой?
2. Какие методы управления организационной культурой существуют?
3. Что понимается под моделью конкурирующих ценностей и организационной эффективностью?
4. Какие выделяют приемы поддержания организационной культуры?
5. Какие факторы оказывают влияние на необходимость изменения организационной культуры?

Темы рефератов

1. Отечественный опыт формирования организационной культуры.
2. Подходы к оценке эффективности сложившейся организационной культуры.
3. Система обучения как инструмент управления культурой организации.

Задания

Задание 3.5.1. Прокомментируйте следующие высказывания:

- «Культура управляет менеджером в большей мере, чем он управляет ею» (Э. Шейн).
- «Лидирующие компании всегда находили возможность обратиться к стремлению человека быть связанным с чем-то великим, – говорит Джон Коттер, эксперт по лидерству и культуре, профессор

Гарвардской бизнес-школы. – Человеку хочется найти нечто удивительное в том, что он делает, и верить – ваш продукт или услуга действительно полезны людям. Великие компании закладывают это в основу, и это нельзя подделать. Это не только бизнес-модель, это – в сердцах людей».

Задание 3.5.2. Обсудите проблему «Есть ли зависимость между производительностью труда и запретом доступа к социальным сетям?». Приведите аргументы, подтверждающие вашу точку зрения на данную проблему.

Скрытый подтекст работодателя, закрывающего доступ к социальным сетям, вполне очевиден: получая в качестве добавленной стоимости работника результат его труда, он желает контролировать и процесс. Более того, работодатель уверен, что результат мог бы быть лучше (выше, сильнее, качественнее, быстрее и т. д.), если бы сотрудник не гулял по социальным сетям, а трудился усерднее, что в глазах начальства воспринимается как прямо пропорциональная зависимость. Кто-то считает, что на работе отвлекаться не нужно, но в себе не уверен, и для него запрет доступа к ним – благо. Другие расценивают это как ограничение в правах и не желают работать в таких условиях. Третьим все равно, так как при желании в социальные сети можно зайти с телефона или планшетного компьютера. Мнение общества о соцсетях сильно разнится по его стратам. Особенно заметный раздел проходит по возрастным категориям: чем моложе пользователь, имеющий доступ к компьютеру, тем сильнее он защищает это достижение цивилизации.

Для выполнения задания ответьте также на приведенные ниже вопросы.

Имеет ли значение вид деятельности сотрудника при принятии решения? На какой тип людей влияет положительно, а какой негативно? Жесточность правил, ограничение свобод? Почему большинство современных руководителей не видят большого смысла в блокировке социальных сетей на рабочем месте?

Культура контроля и культура доверия. Какая вам ближе? В соответствии со своими предпочтениями вы подбираете людей, обучаете их, мотивируете, организовываете и т. д.

Задание 3.5.3. Проведите исследование, посвященное изучению влияния организационной культуры на эффективность деятельности организации (выберите знакомую вам организацию для примера). Ответьте на вопросы анкеты. Результаты используйте при обосновании

путей и выработке рекомендаций по совершенствованию механизма формирования и управления корпоративной культурой на предприятии.

Порядок заполнения анкеты

Прочитайте каждое утверждение. Степень согласия с утверждением отразите по шкале от 0 до 10 баллов (0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10). Например, если утверждение полностью совпадает с вашим мнением, ставите 10 баллов, если оно категорически противоречит вашим установкам, выбираете 0.

Анкета

по изучению влияния организационной культуры на эффективность деятельности организации

1. На нашем предприятии вновь нанятым работникам предоставляется возможность овладеть специальностью.
2. У нас имеются четкие инструкции и правила поведения всех категорий работников.
3. Наша деятельность четко и детально организована.
4. Система заработной платы у нас не вызывает нареканий работников.
5. Все, кто желает, у нас приобретают новые специальности.
6. На нашем предприятии налажена система коммуникаций.
7. У нас принимаются своевременные эффективные решения.
8. Рвение и инициатива у нас поощряются.
9. В наших подразделениях налажена разумная система выдвижения на новые должности.
10. У нас культивируются разнообразные формы и методы коммуникаций (деловые контакты, собрания, информационные распечатки и т. д.).
11. Наши работники участвуют в принятии решений.
12. Мы поддерживаем хорошие взаимоотношения друг с другом.
13. Рабочие места у нас обустроены.
14. У нас нет перебоев в получении внутрифирменной информации.
15. У нас организована профессиональная (продуманная) оценка деятельности работников.
16. Взаимоотношения работников с руководством достойны высокой оценки.
17. Все, что нужно для работы, у нас всегда под рукой.
18. У нас поощряется двусторонняя коммуникация.

19. Дисциплинарные меры у нас применяются как исключение.
20. У нас проявляется внимание к индивидуальным различиям работников.
21. Работа нам нравится.
22. На нашем предприятии поощряется непосредственное обращение мастеров и бригадиров к руководству.
23. Конфликтные ситуации у нас разрешаются с учетом всех реальностей обстановки.
24. Рвение к труду у нас всячески поощряется.
25. Трудовая нагрузка у нас оптимальная.
26. У нас практикуется делегирование полномочий на нижние эшелоны управления.
27. В наших подразделениях господствуют кооперация и взаимопочтение между работниками.
28. Наше предприятие постоянно нацелено на нововведения.
29. Наши работники испытывают гордость за свою организацию.

Ключ

к опроснику экспресс-диагностики организационной культуры

Подсчет баллов:

1. Подсчитайте общий балл. Для этого надо сложить показатели всех ответов.

2. Посчитайте средний балл по секциям:

- Работа: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25.
- Коммуникации: 2, 6, 10, 14, 18, 22.
- Управление: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 26, 28.
- Мотивация и мораль: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 27, 29.

Индекс организационной культуры определяется по общей сумме полученных баллов. Наибольшее количество баллов – 290, наименьшее – 0. Показатели свидетельствуют о следующем уровне организационной культуры:

- 261–290 баллов – очень высокий;
- 175–260 баллов – высокий;
- 115–174 баллов – средний;
- ниже 115 баллов – имеющий тенденцию к деградации.

Узкие места организационной культуры определяются по средним величинам секций. Показатели в баллах по секциям свидетельствуют о следующем состоянии в коллективе:

- 9–10 – великолепное;
- 6–8 – мажорное;

- 4–5 – заметное уныние;
- 1–3 – упадочное.

Выводы

Данные тестирования дают возможность оценить первый фактор в прямом виде: общий показатель свыше 175 баллов свидетельствует о положительной направленности организационной культуры; два других фактора можно оценить на основе показателей по секциям.

Задание 3.5.4. В компании «Трансфера» первым шагом на пути к созданию новой организационной культуры стало исследование уже существующей культуры.

Как показали результаты опроса, цели компании и подразделений доводятся в среднем до 48% работников, 52% такой информации не имеют.

Уровень информированности сотрудников считают вполне достаточным только 44% респондентов, 15% считают, что информации не хватает и ее негде взять. Вопросам, связанным с деятельностью компании, уделяется в десять раз больше времени и внимания на совещаниях, при беседах с руководителями, чем вопросам, связанным с интересами работников.

Почти пятая часть сотрудников ответили, что их не устраивает организация труда в компании.

Из опрошенных только 11,7% считают, что фирма стремится создать высокое качество трудовой жизни для работников, 17,6% ощущают постоянное внимание к себе как человеку.

Только 4% ответили «Да» на вопрос: «Планируете ли Вы свою карьеру вместе с руководителем?». И, наконец, на вопрос: «Знаете ли Вы перспективу своей карьеры в организации?» лишь 12,1% ответили «Да».

Укажите, что в данной ситуации порекомендовали бы вы топ-менеджерам компании «Трансфера».

Задание 3.5.5. Компания «Милавица» выпускает женское белье. В 1996 г. первой в Беларуси получила сертификат качества ISO 9001. Неоднократно становилась лауреатом премий и конкурсов. Продукция экспортируется в 20 стран, крупнейший рынок сбыта – Россия. Численность сотрудников – 2 000 чел. Выручка в 2007 г. составила 66,5 млн евро, рентабельность продаж – 22,2%.

Исходная ситуация. Предприятию, работающему в легкой промышленности, занять на рынке устойчивую конкурентную позицию непросто (конкуренция жесточайшая). Приходится бороться не толь-

ко с региональными фирмами, но и с производителями из Китая, Юго-Восточной Азии. Промышленность этих стран получает серьезную государственную поддержку, что ставит их в выгодное положение на чужих рынках. Например, себестоимость швейного изделия среднего сегмента рынка складывается, главным образом, из затрат на сырье (60%) и оплату труда (20%), которые в этих странах стоят гораздо дешевле, чем у нас. Сотрудники там работают по 60 ч в неделю и имеют всего пять отпускных дней в году. В то же время оборудование в Китае не уступает нашему. Бытует мнение, что компания успешно преодолела трудности благодаря эффективному управлению развитием организационной культуры.

Определите, какие меры по развитию организационной культуры «Милавица» позволили ей выйти из кризиса. Предложите свои варианты развития организационной культуры.

Задание 3.5.6. Напишите эссе на тему «Личная культура и культура организации».

Тема 4. ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Сущность и система стратегического управления

План

1. Сущность стратегического управления и его роль в антикризисном управлении.
2. Система стратегического управления: анализ среды, определение миссии и целей, выбор стратегии, выполнение стратегии, оценка и контроль выполнения стратегии.
3. Типы стратегии: корпоративная, деловая, функциональная.

Вопросы для самоконтроля

1. Что понимается под стратегической единицей бизнеса?
2. Что является методической основой разработки стратегических управленческих решений?
3. Какие этапы включает процесс разработки стратегического плана?
4. Почему стратегия является основой антикризисного управления?

Темы рефератов

1. Банкротство и ликвидация организации.
2. Антикризисное управление персоналом организации.
3. Модель менеджера антикризисного управления.
4. Антикризисная маркетинговая политика по предотвращению кризисной ситуации.
5. Преодоление и профилактика кризисных ситуаций.

Задания

Задание 4.1.1. Вы создаете предприятие по производству верхней мужской и женской одежды. Планируется, что вы сосредоточите внимание на выпуске шуб и дубленок высокого качества и по дорогой цене. Основное кредо предприятия заключается в удовлетворении потребностей богатых покупателей, учете их запросов и пожеланий. Для решения этих проблем фирма закупила лучшие швейные машины, наняла высококвалифицированных специалистов, подписала договоры на поставку высококачественных и дорогих мехов.

Определите миссию вашего предприятия и составьте расшифровку к ней.

Задание 4.1.2. На предприятии, выпускающем велосипеды, были поставлены задачи по достижению следующих показателей:

- расширить выпуск продукции в первый год на 10%, второй – 30, третий – 40, четвертый – 50, пятый – 70% от выпускаемой на данный момент;
- увеличить капиталоборот в первый год на 5%, к концу третьего года – на 12, а через пять лет – на 18%;
- обновить станочный парк в первый год на 8%, во второй – 12, третий – 15, четвертый – 18, пятый – на 71%.

Назовите и дайте определение краткосрочным и долгосрочным целям организаций.

Задание 4.1.3. Определите правильную последовательность следующих этапов наступления банкротства предприятия:

1. Наблюдение как процедура, применяемая по отношению к должнику.
2. Подготовка дела о банкротстве к судебному разбирательству.

3. Возбуждение производства по делу о несостоятельности предприятия.

4. Внешнее управление как процедура, применяемая по отношению к поставщику.

5. Конкурсное производство как процедура, применяемая по отношению к поставщику.

6. Мировое соглашение как процедура, применяемая по отношению к поставщику.

Задание 4.1.4. Установите в правильной последовательности очередность удовлетворения претензий кредиторов к должнику:

1. Платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

2. Выплата выходных пособий и оплата труда членам трудового коллектива.

3. Выплата вознаграждения по авторским договорам.

4. Выплата долговых обязательств, обеспеченных имущественным залогом.

5. Выплата платежей в связи с ответственностью должника за причинение увечья, иного повреждения здоровья либо смерти.

6. Выплата других обязательств должника.

Задание 4.1.5. Определите, какие из указанных функциональных стратегий являются основными для большинства белорусских коммерческих организаций:

- продуктивно-маркетинговая стратегия;
- производственная стратегия;
- финансовая стратегия;
- стратегия управления персоналом;
- инвестиционная стратегия;
- информационная стратегия;
- технологическая стратегия;
- стратегия научно-исследовательских и опытно-промышленных работ;
- стратегия развития системы менеджмента;
- корпоративная стратегия.

Задание 4.1.6. Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы: миссия предприятия; цели предприятия; анализ внешней среды; управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон; изучение стратегических альтернатив; выбор стратегии; реализация стратегии; управление реа-

лизацией стратегического плана; оценка стратегии; оценка структуры; бюджет; тактика; управление по целям; политика; процедуры; правила.

Используя эти элементы, постройте схему со связями:

- определите последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана;
- проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.

Задание 4.1.7. Рассмотрите приведенные ниже миссии известных компании. Проанализируйте их основные элементы:

- товар или услуга;
- целевая аудитория;
- стратегический ориентир;
- заинтересованные группы;
- основа конкурентоспособности.

Миссии:

1. Миссия коммерческого банка: «Содействие становлению и развитию среднего и малого бизнеса в Беларуси путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов, сотрудников».

2. Миссия компании Mary Kay: «Украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, которые сталкиваются с компанией Mary Kay, смогли реализовать себя».

3. Миссия компании Google: «Организовать информацию мира и сделать ее повсеместно доступной и полезной».

4. Миссия компании Яндекс: «Помогать людям решать задачи и достигать своих целей в жизни».

5. Миссия компании XEROX: «Распространение знаний с помощью документов».

6. Миссия The Bank of New York: «Мы стремимся быть признанным мировым лидером и предпочтительным партнером, помогая нашим клиентам добиваться успехов в мире быстро развивающихся финансовых рынков».

Задание 4.1.8. Сформулируйте миссию известного вам предприятия, отвечая на вопросы, касающиеся его основной деятельности. Результаты запишите по форме таблицы 8.

Таблица 8 – Элементы миссии

Элемент миссии	Ключевые вопросы	Описание	
		Продукт	Услуга
Товар или услуга	Вы продаете товар или предоставляете услуги? Какова номенклатура товара? Какого рода услуги вы предоставляете?		
Целевая аудитория	Кто ваши потребители? Какой возраст, род занятий, экономическое положение имеют отдельные покупатели? Каков род деятельности производственных компаний, их месторасположение?		
Стратегический ориентир	Что вы намереваетесь продавать или предоставлять в будущем: продукты или услуги? Какие виды продуктов вы собираетесь продавать? Кто и каким образом может получить выгоду от полученных услуг?		
Заинтересованные группы	Кто поддерживает вас в вашей деятельности? От кого вы больше всего зависите (от работников, партнеров, акционеров, инвесторов, местных органов власти)?		
Основа конкурентоспособности	Почему покупатели будут пользоваться вашим продуктом или услугой, а не другими?		

На основе описанных характеристик деятельности предприятия представьте вариант миссии.

Задание 4.1.9. Укажите, кто и что должен делать в стратегическом менеджменте организации в соответствии с функциями по форме таблицы 9.

Таблица 9 – Функции органов Управления

Наименование функции	Исполнители				
	Отдел стратегического развития (ОСР)	Начальник ОСР	Комитет по менеджменту	Директор	Совет директоров
1. Стратегический анализ					
2. Разработка миссии и стратегических целей					

Окончание таблицы 9

Наименование функции	Исполнители				
	Отдел стратегического развития (ОСР)	Начальник ОСР	Комитет по менеджменту	Директор	Совет директоров
3. Разработка стратегических приоритетов					
4. Разработка стратегий элементов и подсистем					
5. Установка базовых конкурентных стратегий (БКС)					
6. Выбор стратегических альтернатив					
7. Установка миссии и стратегических целей					
8. Установка стратегических приоритетов					
9. Утверждение корпоративной стратегии					
10. Реализация корпоративной стратегии					
11. Стратегический контроллинг					

4.2. Стратегический анализ

План

1. Анализ внешней среды. Основные составляющие и типы внешней среды. Анализ отрасли.

2. Анализ конкурентной борьбы. Определение конкурентных сил. Модель Майкла Портера. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов.

3. Инструментальные методы оценки сильных и слабых сторон конкурентных преимуществ (SWOT, GAP, LOTS, матрица МакКинси).

4. Анализ состояния предприятия. Цели, принципы и методы управленческого анализа. Определение сильных и слабых сторон предприятия. SWOT-анализ.

5. Портфельный анализ и методы его проведения. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля. Деловой комплексный анализ.

Вопросы для самоконтроля

1. Какие показатели анализа используются для определения направления роста отрасли и товарных рынков, структуры и масштаба конкуренции?
2. В чем заключается сущность анализа конкурентов и оценка их характеристик?
3. Как происходит формирование конкурентных преимуществ объектов на основе эксклюзивной ценности?
4. Каковы цели и этапы проведения портфельного анализа?
5. В чем заключается сущность матричной техники анализа?

Темы рефератов

1. Модифицированная матрица БКГ.
2. Методика интегральной оценки конкурентных преимуществ объектов.
3. SPACE-, PEST- и SNW-анализ.

Задания

Задание 4.2.1. При проведении стратегического анализа предприятия методом SPACE, после вычисления окончательных оценок для каждой группы критериев, были получены следующие суммы окончательных оценок:

- П (привлекательность сектора) – 2,5;
- К (конкурентоспособность предприятия) – 3,1;
- С (стабильность отрасли) – 1,9;
- Ф (финансовая сила предприятия) – 2,2.

Полученные результаты нанесите на прямоугольную систему координат (рисунок 6) и укажите рекомендуемый тип стратегии для данного предприятия.

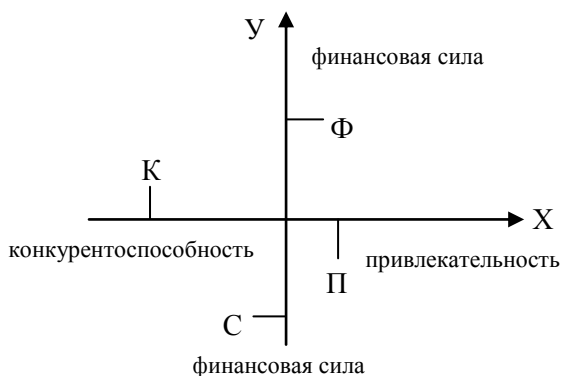


Рисунок 6 – Схема результатов анализа SPACE

Задание 4.2.2. Считается, что основными источниками проблем, ухудшающими позиции фирмы на рынке, являются следующие:

- жизнеспособность;
- успех;
- управление;
- продукт (рынок);
- финансовая система фирмы;
- воздействие окружающей среды;
- отсутствие гибкости в управлении.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Какие из приведенных источников проблем имеют, по вашему мнению, первостепенное значение?
2. Какие обстоятельства, помимо затронутых, могут играть важную роль в ухудшении позиций фирмы?
3. Какие предпосылки снижения рыночного иммунитета особенно характерны для белорусских компаний?

Задание 4.2.3. Корпорация X осуществляет бизнес в различных отраслях. Объем деятельности в денежных единицах (денеж. ед.) за последние 2 года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду деятельности представлены в таблице 10.

Проведите анализ портфеля продуктов корпорации с помощью матрицы Бостонской консультационной группы и сформируйте ее стратегию.

Таблица 10 – **Объем деятельности и доля рынка предприятия и основного конкурента по каждому продукту**

Вид продукции	Объем деятельности по годам, тыс. денеж. ед.		Доля рынка в отчетном году		Относительная доля рынка	Темп роста (спада) отрасли, %	Доля продукта в портфеле фирмы в отчетном году, %
	Базисный год	Отчетный год	предприятия, %	конкурента, %			
Продукт А	240	280	14	10	?	?	?
Продукт Б	30	60	2	7	?	?	?
Продукт В	600	580	34	18	?	?	?
Продукт Г	1 000	980	12	16	?	?	?
Итого	×	?	×	×	×	×	100,0

Задание 4.2.4. Корпорация Z осуществляет бизнес в различных отраслях. Объем деятельности в денежных единицах (денеж. ед.) за последние 2 года и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду деятельности представлены в таблице 11.

Таблица 11 – **Объем деятельности и доля рынка предприятия и основного конкурента по каждому виду деятельности**

Вид деятельности	Объем деятельности по годам, тыс. денеж. ед.		Доля рынка в отчетном году		Относительная доля рынка	Темп роста (спада) отрасли, %	Доля бизнес-единицы в портфеле отчетного года, %
	Базисный год	Отчетный год	предприятия, %	конкурента, %			
Бизнес А	2 900	2 900	34	17	?	?	?
Бизнес Б	550	590	33	21	?	?	?
Бизнес В	60	90	5	7	?	?	?
Бизнес Г	1 700	1 850	11	9	?	?	?
Итого	×	?	×	×	×	×	100,0

Проведите анализ портфеля сфер бизнеса корпорации с помощью матрицы Бостонской консультационной группы и сформируйте ее стратегию.

Задание 4.2.5. Перечислите ключевые факторы успеха в отраслях, производящих следующую продукцию:

- одежду;
- прохладительные напитки;
- деревообрабатывающие станки;
- автомобили.

Определите их весовое значение для определенной отрасли.

Задание 4.2.6. Выделите стратегические группы конкурентов, действующих на белорусском рынке, в производстве и продаже следующих продуктов:

- кондитерских изделий;
- прохладительных напитков;
- легковых автомобилей;
- косметических товаров;
- мебели;
- овощной продукции.

Задание 4.2.7. Установите, в каком секторе (секторах) экономики ведет деятельность районное потребительское общество и какими располагает шансами на улучшение своей позиции на рынке, а также на извлечение выгод и преимуществ благодаря следующему:

- расширению масштаба производства и последствиям накопленного опыта;
- дифференциации продукции;
- концентрации внимания на определенном сегменте рынка.

Задание 4.2.8. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

- крупные капиталовложения;
- низкая стоимость производства;
- патенты;
- высокая квалификация персонала.

Задание 4.2.9. Проведите анализ внешней и внутренней среды предприятия с помощью матрицы SWOT, изображенной на рисунке 7 (анализ сильных и слабых сторон предприятия, опасностей и возможностей для фирмы на рынке).

Определите перечень возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон организации. Затем разработайте стратегии для квадратов матрицы: для поля СИВ примените сильные стороны для использования возможностей, для поля СИУ примените сильные стороны для устранения угроз, для поля СЛВ используйте возможности

для устранения слабых сторон, а для поля СЛУ предложите стратегию ликвидации слабых сторон и угроз одновременно. В результате анализа следует получить проект стратегического поведения по отношению к внешней среде.

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Рисунок 7 – Матрица SWOT

4.3. Виды стратегий организации. Разработка и реализация стратегии

План

1. Основные виды стратегий фирмы.
2. Эталонные группы стратегий: стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста, сокращения.
3. Выбор стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Матрица Томпсона – Стрикленда.

Вопросы для самоконтроля

1. Есть ли разница в выборе стратегии предприятиями различных отраслей?

2. Какие стратегии более подходят предприятиям инновационных отраслей?
3. Какие стратегии более подходят предприятиям зрелых отраслей?
4. Каковы конкурентные преимущества и проблемы предприятий отрасли, переживающей спад?
5. Каковы правила выбора эффективной стратегии?
6. Что включает понятие «стратегический потенциал»?
7. Какие факторы оказывают влияние на формирование стратегии?
8. Каковы правила и процедуры разработки стратегии?
9. Какова роль стратегического менеджмента в предотвращении кризисов и обеспечении экономического роста предприятий?
10. Какова роль организационной структуры в реализации стратегии?

Темы рефератов

1. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии.
2. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии.
3. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.
4. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии.
5. Мультинациональная и глобальная стратегии, их различия.
6. Стратегические альянсы.

Задания

Задание 4.3.1. При выборе оптимальной стратегии предприятия следует провести анализ тех задач, которые должны быть реализованы в функциональных областях предприятия. Укажите те сферы и конкретные задачи, которые являются наиболее значимыми для успешной реализации стратегии вашего предприятия.

Задание 4.3.2. Приведите примеры отраслей, где одни предприятия используют стратегию лидерства в издержках, другие – стратегию дифференциации, третьи – стратегию рыночной ниши. Что можно сказать о таком рынке?

Задание 4.3.3. Степень зрелости рынка опирается на 4 стадии жизненного цикла товара, в соответствии с которыми определяется характер и главная цель стратегии (стадия введения товара на рынок, стадия роста, стадия насыщения рынка и стадия его умирания).

У предприятия с каждой из стадий связан свой способ поведения и свой собственный вариант формирования стратегии.

Укажите необходимые характеристики предприятия исходя из стадии жизненного цикла по форме таблицы 12.

Таблица 12 – Влияние стадии жизненного цикла товара на стратегию предприятия

Характеристики	Стадии жизненного цикла			
	Начало	Рост	Зрелость	Увядание
1. Скорость роста				
2. Потенциал				
3. Количество конкурентов				
4. Конкурентная структура и стабильность позиций				
5. Технология				
6. Доступ к сегменту рынка				
7. Стратегия				

Задание 4.3.4. Изобразите и проанализируйте кривую накопленного опыта, определите условия для успешного вступления в определенный сектор в том случае, если предприятие располагает:

- новой технологией;
- точно такой же технологией, как и его конкуренты.

Определите, какие отрасли чувствительны к эффекту накопленного опыта (эффекту масштаба производства).

Задание 4.3.5. Рассчитайте интенсивность конкуренции в зависимости от распределения рыночных долей конкурентов. Результаты запишите по форме таблицы 13.

Таблица 13 – Расчет показателей интенсивности конкуренции

Характеристики	Рынок 1	Рынок 2
Количество конкурентов	3	3
Распределение рыночных долей:		

Окончание таблицы 13

Характеристики	Рынок 1	Рынок 2
компания А, %	0,20	0,3
компания В, %	0,50	0,3
компания С, %	0,30	0,4
Показатель интенсивности конкуренции		

Задание 4.3.6. В таблице 14 перечислены качества лидера и менеджера. Определите, какие качества стратегического лидера соответствуют каждому из них, используя форму таблицы 14. Устно прокомментируйте каждое качество стратегического лидера.

Таблица 14 – Различие менеджера, лидера, стратегического лидера

Менеджер	Лидер	Стратегический лидер
Администратор	Инноватор	
Поручает	Вдохновляет	
Работает по целям других	Работает по своим целям	
Основа действий – план	Основа действий – видение перспективы	
Полагается на систему	Полагается на людей	
Использует доводы	Использует эмоции	
Контролирует	Доверяет	
Поддерживает движение	Дает импульс движению	
Профессионален	Энтузиаст	
Принимает решения	Превращает решения в реальность	
Делает дело правильно	Делает правильное дело	
Уважаем	Обожаем	

Задание 4.3.7. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих».

Определите, почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегий.

Задание 4.3.8. Проанализируйте ситуацию на предприятии по матрице Томпсона – Стрикленда, представленной на рисунке 8, если предприятие последовательно находится в квадрате 1, 2, 3, 4. Поясните и дайте примеры стратегий развития предприятий исходя из анализа. Укажите факторы, определяющие конкурентные позиции предприятий и темпы роста рынка.

Быстрый рост рынка			
Слабая конкурентная позиция	2		1
	1. Пересмотр стратегий концентрации. 2. Горизонтальная интеграция или слияние. 3. Сокращение. 4. Ликвидация	1. Концентрация. 2. Вертикальная интеграция. 3. Центрированная диверсификация	
	1. Сокращение расходов. 2. Диверсификация. 3. Сокращение. 4. Ликвидация	1. Централизованная диверсификация. 2. Концентрированная диверсификация. 3. Совместное предприятие в новой области	
3			4
Медленный рост рынка			

Рисунок 8 – Матрица Томпсона – Стрикленда

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Виханский, О. С. Менеджмент : учеб. / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономист, 2010.

Веснин, В. Р. Стратегическое управление : учеб. для вузов / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 328 с.

Тележников, В. И. Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008. – 509 с.

Операционный менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников [и др.] ; под ред. В. И. Тележникова. – Минск : Амалфея ; Мисанта, 2016. – 462 с.

Дополнительная литература

Беляцкий, Н. П. Бизнес-лидерство : учеб. пособие для вузов / Н. П. Беляцкий. – Минск : Амалфея, 2016. – 248 с.

Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб. / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Проспект, 2015. – 613 с.

Володин, В. В. Операционный менеджмент : учеб. пособие / В. В. Володин, О. А. Огай, Ю. В. Нефедов. – М. : Маркет ДС, 2010.

Гаврилов, Л. П. Инновационные технологии в коммерции и бизнесе : учеб. для бакалавров / Л. П. Гаврилов. – М. : Юрайт, 2016. – 372 с.

Герчикова, И. Н. Менеджмент : учеб. / И. Н. Герчикова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 510 с.

Герчикова, И. Н. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / И. Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 799 с.

Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент : учеб. пособие для вузов / Л. А. Дробышева. – М. : Дашков и К^о, 2016. – 152 с.

Друкер, П. Ф. Менеджмент : [пер с англ.] / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло – М. : ИД «Вильямс», 2010.

Ефимов, А. Н. Менеджмент. Практикум : учеб. пособие / А. Н. Ефимов, Е. Н. Барикаев. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 119 с.

Залозная, Д. В. Учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Менеджмент» : учеб. пособие / Д. В. Залозная, М. В. Тарадина. – М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. – 167 с.

Замедлина, Е. А. Организационная культура : учеб. пособие / Е. А. Замедлина. – М. : РИОР, 2016. – 126 с.

Какаева, А. Е. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием / А. Е. Какаева, Е. Н. Дуненкова. – М. : Дело, 2016. – 176 с.

Ким, С. А. Теория управления : учеб. для бакалавров / С. А. Ким. – М. : Дашков и К^о, 2016. – 240 с.

Киселев, В. М. Категорийный менеджмент : учеб. пособие для вузов / В. М. Киселев, М. А. Николаева. – М. : Норма, 2016. – 208 с.

Конкурентоспособность предприятия (фирмы) : учеб. пособие для вузов / под общ. ред. В. М. Круглика. – Минск : Новое знание, 2015. – 285 с.

Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы : [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.

Кузнецов, И. Н. Бизнес-безопасность / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и К^о, 2016. – 416 с.

Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб. : Питер, 2012.

Логинов, В. Н. Информационные технологии управления : учеб. пособие для вузов / В. Н. Логинов. – М. : КноРус, 2016. – 240 с.

Менеджмент : учеб. для бакалавров / под ред. И. Н. Шапкина. – М. : Юрайт, 2012. – 690 с.

Малугин, В. А. Количественный анализ в экономике и менеджменте : учеб. для вузов / В. А. Малугин, Л. Н. Фадеева. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 615 с.

Менеджмент : учеб. / под ред. М. М. Максимцов, М. А. Комаров. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 343 с.

Мескон, М. Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 800 с.

Орлов, А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений : учеб. для вузов / А. И. Орлов. – М. : КноРус, 2015. – 568 с.

Райченко, А. В. Общий менеджмент : учеб. для вузов / А. В. Райченко. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 384 с.

Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Стрикленд III. – М. : ИД «Вильямс», 2012.

Экономика предприятий торговли : учеб. пособие / Н. В. Максименко [и др.] ; под общ ред. Н. В. Максименко, Е. Е. Шишковой. – Минск : Выш. шк., 2005. – 542 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	5
Тема 1. Проектирование организационной структуры	6
1.1. Ситуационные факторы и элементы проектирования организации	6
1.2. Основные типы организационных структур	8
1.3. Новые подходы в проектировании организаций	12
Тема 2. Управление процессами, связанными с личностью.....	14
2.1. Управление процессом адаптации человека и организации.....	14
2.2. Управление конфликтами	21
2.3. Управление изменениями	31
2.4. Переговоры.....	35
Тема 3. Деловая и организационная культура	39
3.1. Критериальная основа поведения людей.....	39
3.2. Этика бизнеса и деловой этикет	43
3.3. Социальная ответственность бизнеса	46
3.4. Содержание и формирование организационной культуры.....	50
3.5. Управление развитием организационной культуры.....	52
Тема 4. Основы стратегического управления	57
4.1. Сущность и система стратегического управления	57
4.2. Стратегический анализ.....	62
4.3. Виды стратегий организации. Разработка и реализация стратегии.....	67
Список рекомендуемой литературы	72

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ

**Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Авторы-составители:
Левченко Елена Анатольевна
Анисимова Наталья Витальевна
Гурская Елена Михайловна

Редактор Е. Г. Привалова
Компьютерная верстка Л. Ф. Барановская

Подписано в печать 07.02.18. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 4,1. Тираж 176 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

**для реализации содержания образовательных программ
высшего образования I ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2018